

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FERNANDA BEDIN

ANÁLISE DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA FACULDADE EXPONENCIAL

FLORIANÓPOLIS  
2007

FERNANDA BEDIN

ANÁLISE DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA FACULDADE EXPONENCIAL

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral

Professora Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo


FLORIANÓPOLIS

2007

FERNANDA BEDIN

ANÁLISE DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA FACULDADE EXPONENCIAL

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 13 de fevereiro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

*Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:*

Professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo  
Orientadora

João Benjamim da Cruz Jr.  
Membro

Pedro da Costa Araújo  
Membro

Dedico este trabalho a todos aqueles que o lerem,  
ou que de alguma forma for útil.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer de forma geral pela companhia e amizade das pessoas que estiveram comigo durante todo meu processo de formação, pessoas estas que por muitas vezes foram o motivo de eu não desistir perante os desafios que a vida impôs. A todas elas eu deixo meu agradecimento.

À Professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, pela disposição, atenção e por me ensinar tantas coisas que estavam aquém do meu humilde conhecimento. Obrigada professora Eloise por clarear tantas dúvidas, por me mostrar caminhos do conhecimento e por ser uma pessoa na qual eu muito admiro.

À Faculdade Exponencial, por permitir que este trabalho pudesse ser realizado e, principalmente às pessoas que me receberam e dedicaram seu tempo participando deste estudo.

À Professora Liane Carly Hermes Zanella, pela disponibilidade, abertura e atenção para conservar todas as vezes que necessitava de um auxílio.

Às minhas grandes amigas e colegas Ailin Orioni, Ana Paula S. Bressane, Cíntia B. Rocha, Larissa M. Tsuruta e Thaís Y. Santos; e aos meus grandes amigos André Vanzin, Moacir e Nicolau Volpato. Obrigado por compartilharem os melhores e piores momentos da minha vida. Amigos obrigada pela amizade e pelas incansáveis risadas e histórias.

Aos meus pais e irmãos por terem paciência, pelo apoio, pelas verdades e pelo amor incondicional.

À Deus, por ser meu refúgio nas horas em que me senti sozinha e pela esperança de seguir em frente.

À todos meus amigos que fiz durante a faculdade, pelo companheirismo, amizade e paciência.

À todos os professores e colegas que fizeram parte desta minha caminhada.

Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mas fazer uma história nova. (Gandhi)

## RESUMO

BEDIN, Fernanda. **Análise do Potencial de Flexibilidade da Faculdade Exponencial**. 2007. 133 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o potencial de flexibilidade da tecnologia, estrutura e cultura de uma das principais instituições de ensino da cidade de Chapecó-SC, a FIE – Faculdade Exponencial. Para atingir o objetivo utilizou-se o modelo de Volberda (1998), o qual preconiza a análise de três dimensões organizacionais: tecnologia, que envolve os modos de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção operacional; estrutura, que designa a forma organizacional básica, sistemas de planejamento e controle e processos de regulação; e cultura, que engloba a formação da identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa. A metodologia desta pesquisa apresentou natureza qualitativa, descritiva, de campo, documental e estudo de caso. A coleta de dados se deu através de entrevistas estruturadas e observação assistemática. O tratamento dos dados foi feito com base no modelo de Volberda (1998). De acordo com Volberda (1998) quanto mais rotineira for a tecnologia menor o potencial de flexibilidade. Para a estrutura, quanto mais mecânica menor o potencial e quanto mais organística maior o potencial de flexibilidade. Na mesma linha a cultura, quanto mais conservadora menor seu potencial, e quanto mais inovadora maior seu potencial de flexibilidade. O resultado desta pesquisa foi a constatação da predominância de aspectos não-rotineiros, organísticos e inovadores, caracterizando um intermediário alto potencial de flexibilidade para a organização.

Palavras-chave: novas formas organizacionais, potencial de flexibilidade, tecnologia, estrutura, cultura.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: LOGOTIPO DA FACULDADE EXPONENCIAL.....	60
FIGURA 2: PRÉDIO DA FACULDADE EXPONENCIAL.....	62
FIGURA 3: VISTA AÉREA DO CAMPUS DA FIE.....	63
FIGURA 4: CAMPUS DA FACULDADE EXPONENCIAL – FIE (PRÉDIO DE ADM).....	63
FIGURA 5: ORGANOGRAMA DA FIE.....	64
FIGURA 6: CAMPUS DA FACULDADE EXPONENCIAL – FIE (PRÉDIO DE ADM).....	66



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: FORÇAS QUE CONTRIBUEM PARA AUMENTAR A PRESSÃO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES.....	16
QUADRO 2: ATRIBUTOS DAS AVALIAÇÕES PÓS-INDUSTRIAIS EFETIVAS.....	19
QUADRO 3: POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA TECNOLOGIA.....	24
QUADRO 4: POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA ESTRUTURA.....	30
QUADRO 5: POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA CULTURA.....	41
QUADRO 6: REFERENCIAL PARA ANÁLISE DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA.....	54
QUADRO 7: REFERENCIAL PARA ANÁLISE DA DIMENSÃO ESTRUTURAL.....	55
QUADRO 8 : REFERENCIAL PARA ANÁLISE DA DIMENSÃO CULTURAL.....	57
QUADRO 9: POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE TECNOLÓGICA DA FIE.....	76
QUADRO 10: POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL DA FIE.....	93
QUADRO 11: PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA FIE.....	99
QUADRO 12: POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE CULTURAL DA FIE.....	106
QUADRO 13: QUADRO - RESUMO DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA FIE.....	110

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Novas formas organizacionais.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Flexibilidade.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Análise do Potencial de Flexibilidade.....</b>	<b>23</b>
<i>2.3.1 Potencial de Flexibilidade Tecnológica.....</i>	<i>23</i>
<i>2.3.2 Potencial de Flexibilidade Estrutural.....</i>	<i>28</i>
<i>2.3.3 Potencial de Flexibilidade Cultural.....</i>	<i>38</i>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Universo e Amostra.....</b>	<b>50</b>
<i>3.1.2 Sujeitos da pesquisa.....</i>	<i>51</i>
<b>3.2 Coleta de Dados.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Tratamento dos dados.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 Definição das Categorias de Análise.....</b>	<b>54</b>
<b>3.5 Limitações do estudo.....</b>	<b>57</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa.....</b>	<b>59</b>
<i>4.1.1 História da FIE.....</i>	<i>59</i>
<i>4.1.2 A FIE hoje.....</i>	<i>60</i>
<i>4.1.3 Consideração Geral da Estrutura Organizacional.....</i>	<i>63</i>
<i>4.1.4 Situação no mercado da FIE.....</i>	<i>67</i>
<b>4.2 Potencial de Flexibilidade Tecnológica da FIE.....</b>	<b>66</b>
<i>4.2.1 Modo de produção.....</i>	<i>68</i>
<i>4.2.2 Arranjo físico.....</i>	<i>70</i>
<i>4.2.3 Meios de transformação.....</i>	<i>71</i>
<i>4.2.4 Repertório de produção operacional.....</i>	<i>73</i>
<i>4.2.5 Definição geral do Potencial de Flexibilidade Tecnológica.....</i>	<i>76</i>
<b>4.3 Potencial de Flexibilidade Estrutural.....</b>	<b>77</b>
<i>4.3.1 Forma Organizacional básica.....</i>	<i>77</i>
<i>4.3.2 Sistemas de planejamento e controle.....</i>	<i>79</i>

4.3.3 <i>Processos de Regulação</i> .....	83
4.3.3.1 <i>Regulação das Tarefas</i> .....	83
4.3.3.2 <i>Regulação do Comportamento</i> .....	86
4.3.3.3 <i>Regulação de ajustes mútuos</i> .....	88
4.3.3.4 <i>Regulação da tomada de decisão</i> .....	91
4.3.4 <i>Definição geral do Potencial de Flexibilidade Estrutural</i> .....	92
<b>4.4 Potencial de Flexibilidade Cultural</b> .....	93
4.4.1 <i>Formação da Identidade</i> .....	94
4.4.2 <i>Liderança</i> .....	96
4.4.3 <i>Regras não-escritas</i> .....	98
4.4.4 <i>Orientação Externa</i> .....	104
4.4.5 <i>Definição geral do Potencial de Flexibilidade Cultural</i> .....	106
<b>4.5 Quadro - Resumo dos fatores que favorecem ou inibem o potencial de flexibilidade da FIE</b> .....	107
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	111
5.1 <i>Conclusões do Estudo</i> .....	111
5.2 <i>Recomendações</i> .....	115
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	117
<b>APÊNDICES</b> .....	119
<b>ANEXOS</b> .....	128

## 1 INTRODUÇÃO

A flexibilização das empresas pode ser definida como uma consequência da dinâmica das relações de mercado consolidadas. Conforme Bastos (2000), as novas tecnologias e o desenvolvimento de novos arranjos estruturais são fundamentais para a sobrevivência de um sistema em permanente contato com um ambiente cada vez mais caracterizado pelo avanço das comunicações, pela expansão das fronteiras dos mercados e remuneração de capitais que não pertencem mais às nações, mas que são atores de um mundo globalizado.

Inúmeras mudanças vieram com o processo de reestruturação da economia. Empresas de todos os setores introduziram novas tecnologias de informação, desverticalizaram atividades, terceirizaram outras, buscaram a focalização em seus negócios. Sendo assim, segundo Volberda (1998), é primordial que as organizações desenvolvam a capacidade de adaptação em detrimento *de rotinas especializadas que eram próprias para ambientes estáveis*.

Esta transformação que vem ocorrendo no ambiente organizacional é decorrente das pressões impostas pelo meio. Conforme Nadler (1993) as forças que estão provocando novas reflexões sobre a forma organizacional são evidentes: maior competição, grandes mudanças sociais e tecnológicas, maior participação do governo nas questões econômicas, e a evolução dos mercados globais e, portanto, da competição global. O ritmo da mudança está aumentado, as organizações precisam, por conseguinte aumentar sua capacidade de enfrentar a incerteza.

A nova forma que as organizações vêm assumindo visa dinamizar as relações e processos organizacionais, proporcionando uma ruptura com os modelos burocráticos, de hierarquia altamente verticalizada, rotinas de trabalho pré-estabelecidas e formas rígidas de controle. Preconizam-se nesta nova ótica modelos mais flexíveis e adaptativos. Segundo Volberda (1998), esses novos modelos estão se afastando do modelo burocrático e tendendo a um maior grau de flexibilização em sua estrutura, sua cultura e tecnologia.

Como uma questão central das novas formas organizacionais, a flexibilidade discutida na obra de Volberda (1998), é entendida como o grau em que uma organização dispõe de uma variedade de capacidades gerenciais e a velocidade com a qual estas podem ser ativadas.

O autor utiliza dimensões para a análise que se referem à tecnologia, estrutura e cultura de uma organização que compreendem o desenho atual em que a organização se encontra. Com a

identificação destas dimensões, pode-se definir qual o potencial de flexibilidade que a organização apresenta para enfrentar as pressões ambientais em direção à mudança.

Como a flexibilidade organizacional, dentro do contexto proposto pelas novas formas organizacionais, vem se configurando como uma maneira eficaz de se conduzir os negócios, conhecer o potencial de flexibilidade da organização permite a gestão identificar quais aspectos da tecnologia, estrutura e cultura favorecem ou inibem a flexibilidade do desenho organizacional. Uma vez tendo identificados tais aspectos cabe a gestão definir quais as decisões que devem ser tomadas acerca do diagnóstico efetuado, ou seja, pontos a serem melhorados, modificados, aprimorados ou até mesmo mantidos.

Levando em consideração as afirmações feitas anteriormente enuncia-se o problema desta pesquisa:

**Qual é o potencial de flexibilidade da Faculdade Exponencial (FIE), considerando-se o seu desenho organizacional em termos de tecnologia, estrutura e cultura, no segundo semestre de 2006?**

### **1.1 Objetivo geral**

Visando responder a questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral:

Identificar o potencial de flexibilidade tecnológica, estrutural e cultural da FIE (Faculdade Exponencial) considerando-se a configuração organizacional referente ao segundo semestre de 2006.

### **1.2 Objetivos específicos**

Para se atingir o objetivo geral é necessário subdividi-lo em categorias de estudos: os objetivos específicos estão assim definidos:

- a) Contextualizar a FIE (Faculdade Exponencial) como uma instituição de ensino localizada no oeste do estado de Santa Catarina;
- b) Caracterizar as dimensões tecnologia, estrutura e cultura da FIE
- c) Analisar o potencial de flexibilidade tecnológica, estrutural e cultural da FIE;
- d) Identificar as características que favorecem ou inibem o potencial de flexibilidade da organização.

### **1.3 Justificativa**

A pesquisa realizada é dita importante pela relevância para a organização, uma vez que possibilitará se conhecer o potencial de flexibilidade da FIE. Ela está num mercado onde existem outras instituições de ensino consideradas de grande importância para região oeste de Santa Catarina e pelo fato da cidade de Chapecó (cidade na qual a FIE está sediada) absorver 1 em cada 5 estudantes que ingressam no ensino superior em Santa Catarina (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ, 2007). Como ela está inserida num mercado competitivo, saber se seu comportamento condiz com novas formas de pensar as organizações e apresentar potencial de flexibilidade pode representar sua permanência e competitividade neste mercado.

Não somente pela competitividade se justifica a importância deste trabalho para a organização. Como a flexibilidade também pressupõe melhores maneiras ou maneiras alternativas de gerir, o conhecimento para organização de seu potencial de flexibilidade reflete se a forma de gestão conduzida pela organização segue as tendências propostas pelas novas formas organizacionais rompendo com modelos antigos e pouco adaptativos de gestão.

O momento é bastante oportuno, pois existe o interesse pessoal da acadêmica em realizar este trabalho como conclusão do curso. E também se trata de uma temática ainda pouco explorada pela literatura. Apesar de o tema ser de grande interesse dentro da administração, existe carência de trabalho de análise em instituições de ensino que possam corroborar ou não os achados já feitos em outros setores.

Como a acadêmica teve acesso as instalações físicas da organização e aos seus funcionários, a coleta de informação foi facilitada, assegurando a viabilidade da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Novas formas organizacionais

As organizações mudam, sejam estas mudanças planejadas ou não. Se tal é verdadeiro, para haver mudança, tem de haver uma força impulsora que enfrente e supere a inércia organizacional. Esta força pode advir tanto do ambiente interno quanto externo à organização.

Conforme Dellagnelo (2000) o ambiente caracterizado por intensa competição vem sendo identificado como fator determinante destas novas abordagens organizacionais. O aumento da competição global, abertura dos mercados, emergência do capitalismo em todos os cantos do mundo, desregulamentação, privatizações, desenvolvimento tecnológico e, ainda a revolução digital são citados pela autora como as principais características das novas abordagens organizacionais.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a mudança pode ser a respeito de estratégia (direção para a qual a organização está voltada) ou a respeito de organização (o estado em que ela está). Na primeira pode-se mudar visão, posições, programas e produtos, enquanto na segunda as mudanças são na cultura, estrutura, em sistemas e pessoas.

Seja qual for a dimensão da mudança, ela pode ser definida como uma nova abordagem da teoria organizacional que tem como cerne, de acordo com Dellagnelo e Silva (2000), questões relativas à: flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo, modelo pós-industrial, modelo pós-burocrático e, de forma mais específica, *downsizing*, equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais.

De acordo com os estudos de Dellagnelo e Silva (2000), as novas formas organizacionais vêm sendo discutidas, basicamente, sobre dois aspectos: como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização, e como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração, aquela que afirma não existir uma única maneira melhor de organizar; em vez disso, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.



Dentro destas discussões, a burocracia tradicional e os modelos hierárquicos de organização do trabalho têm sido altamente criticados por serem inflexíveis para acompanhar as exigências de velocidade e qualidade requeridas pelo mercado atual. (DELLAGNELLO e SILVA, 2000).

Para Dellagnelo (2000), as principais perspectivas que justificam a procura de novas formas organizacionais podem ser divididas em três grandes esferas: desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade no mercado global e estabelecimento de um mercado mais exigente.

Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1993) várias forças surgidas na década de 1980 parecem ter contribuído para a situação atual. Estas forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações são apreciadas no quadro 1.

<b>FORÇA</b>	<b>COMPONENTE DA MUDANÇA</b>
<i>Tecnologia</i>	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
<i>Competição</i>	Um número crescente de competidores eficientes está surgindo nas principais indústrias.
<i>Excesso de oferta</i>	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
<i>Globalismo</i>	A competição ocorre hoje em escala global.
<i>Expectativas do cliente</i>	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
<i>Participação do governo</i>	Os governos passaram a apoiar mais às indústrias de seus países.
<i>Propriedade</i>	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
<i>Dinâmica da força de trabalho</i>	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

**Quadro 1: Forças que contribuem para aumentar a Pressão sobre as organizações**

Fonte: Nadler, Gerstein e Shaw (1993)

Com base nas afirmações anteriores, vem se presenciando o desenvolvimento de organizações hiperflexíveis, adaptativas e inovadoras (Dellagnelo, 2000). Segundo Huber e Glick, *apud* Dellagnelo (2000) os desenhos de organizações, que são flexíveis, que se adaptam e criam mudanças, que mais eficazmente usam seus talentos e tecnologia, são talvez as mais significantes variáveis das novas formas. Essas são oriundas de modificações não apenas na estrutura, tecnologia e cultura organizacional, mas principalmente na natureza do trabalho.

Clegg (*apud* Homem e Dellagnelo, 2006), afirma que as novas formas surgiram a partir da década de 1980, questionando o modelo burocrático como maneira mais eficiente para a organização do trabalho. Uma outra explicação, oferecida por Volberda (1998), é que esses novos modelos estão dentro de um *continuum*, onde o afastamento do modelo burocrático e a tendência a um maior grau de flexibilização em sua estrutura, sua cultura e tecnologia colaboram para o desenho de organizações modernas. Esses três aspectos vêm sendo reorganizados pelas organizações para produzirem ambientes de trabalho mais flexíveis e prontos para rápidas mudanças.

Pode-se evidenciar que as novas formas organizacionais é uma tendência estabelecida pela sistematização do capitalismo pós-moderno, na qual as organizações e indivíduos são afetados. Conforme explica Dellagnelo e Silva (2000), o pós-modernismo é considerado por muitos autores como uma nova perspectiva a ser colocada no lugar do modernismo, oferecendo novas oportunidades dentro da teoria organizacional.

Ainda, pode-se dizer que as idéias ressaltadas pelos autores pós-modernistas podem ser distinguidas de duas maneiras: como forma de ver e entender a realidade social, mais precisamente com abordagem organizacional, ou como discussão das manifestações concretas de formas organizacionais alternativas, as quais constituem embriões da ruptura com o modelo burocrático predominante na sociedade contemporânea. (DELLAGNELLO e SILVA, 2000).

Conforme Clegg, (*apud* Dellagnelo e Silva 2000), contra a tendência de não haver alternativa à estrutura burocrática na lógica de transformação organizacional, argumenta-se que existem escolhas no desenvolvimento de formas organizacionais que melhor correspondem a um mundo pós-modernista. À medida que sejam tomadas decisões com o objetivo de solucionar problemas organizacionais, nas áreas de marketing, finanças, produção e outras, a natureza da solução conterà, intrinsecamente a lógica de ação que orientou a decisão, ou no seu próprio conceito, o modo de racionalidade.

Em relação à questão da racionalidade, remete-se a Ramos (1989) em seu livro *A Nova Ciência das Organizações*, onde discute a racionalidade na perspectiva instrumental e substantiva – diferenciando cada uma pela orientação de sua realização. Enquanto a racionalidade instrumental relaciona o cálculo utilitário das conseqüências, preconizando o sucesso individual desprendido de valores ético e orientado para os resultados; a razão substantiva é orientada por

valores éticos e finalidades intrínsecas que transcendem a relação meios e fins e conduz o indivíduo na direção da auto-realização.

O que se pode discutir apropriando o conceito de racionalidade aqui explicitado por Ramos (1998) é que a identificação da lógica subjacente a estas novas reflexões sobre as organizações, pode representar um caminho para uma racionalidade mais substantiva, ou seja, na direção auto-realização ou simplesmente uma derivação de um antigo modelo instrumental, ainda voltado para a otimização dos resultados.

Sabe-se até aqui que o modelo pós-modernista vem para contrapor o modelo burocrático. Com relação às pessoas na organização, tem-se noção que as atividades dos indivíduos – e os próprios indivíduos - são afetados com esta ruptura.

Com base na afirmativa anterior, Dellagnelo (2000) explica esta questão quando, considerado elemento básico nas estruturas burocráticas, aquele sobre o qual toda divisão do trabalho está estabelecida, o cargo, agora cede espaço para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao indivíduo para o alcance de melhor desempenho organizacional. As descrições de cargos agora cedem lugar à ênfase na identificação e descrição de habilidades e conhecimentos ou competências individuais.

Agora os indivíduos passam a ser requeridos para desempenhar uma maior amplitude de tarefas. Assumir responsabilidades pelo controle de qualidade de seu trabalho, e, em alguns casos, no auto-gerenciamento de times. (DELLAGNELO, 2000).

Como enfatiza Dellagnelo (2000), nesta nova realidade todo o enfoque dado às pessoas dentro das organizações começa a sofrer redirecionamentos, implicando, por exemplo, em um novo processo de contratação, no qual não se busca mais a pessoa para preencher o cargo, mas um indivíduo para tornar-se membro da organização.

Dentro do contexto apresentado sobre as novas formas organizacionais rompendo com o modelo burocrático, e utilizando-se das idéias de Daft e Lewin, (*apud* Junkes, 2004) pode-se traçar algumas tendências relativas às organizações modernas, no qual salientam o afloramento de novos paradigmas no espaço organizacional tendo como premissas a necessidade de flexibilidade e o conceito de organizações de aprendizagem, que se adaptam continuamente e solucionam problemas através de processos auto-gerenciados, coordenados e interligados. Ainda, numa discussão mais detalhada, Daft e Lewin (*apud* Junkes, 2004) afirmam a tendência de hierarquias mais achatadas, tomada de decisão descentralizada, melhor capacidade de tolerância à

ambigüidade, permeabilidade dos limites internos e externos, autonomia dos funcionários, capacidade de renovação e unidades auto-organizadas.

De forma resumida apresenta-se, no quadro que se segue, as considerações de Lewin e Stephens (*apud* Dellagnello, 2000) acerca das principais tendências nas várias dimensões organizacionais no que diz respeito às novas formas organizacionais.

<b>Atributos Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global</li> <li>• Hiperflexível e adaptativa</li> <li>• Melhoria contínua e inovativa</li> <li>• Tolerância a incerteza</li> </ul>
<b>Características Estruturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achatada</li> <li>• Descentralizada               <ul style="list-style-type: none"> <li>- em rede</li> <li>- auto-organizada</li> <li>- controle pela cultura</li> </ul> </li> <li>• Fronteiras permeáveis               <ul style="list-style-type: none"> <li>- sem fronteiras internas</li> <li>- fronteiras externas obscuras</li> <li>- coerência entre estrutura e processo de trabalho</li> </ul> </li> </ul>
<b>Processamento da informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações eletronicamente virtuais</li> <li>• Integração de telecomunicações</li> <li>• Integração entre o planejamento e o fluxo de processo de trabalho</li> <li>• Atualização freqüente</li> <li>• Pesquisa e distribuição ampla de informações</li> <li>• Ferramentas de controle</li> <li>• Processo de aprendizado</li> </ul>
<b>Desenho do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior autonomia individual e grupal               <ul style="list-style-type: none"> <li>- autocontrole e responsabilidade autodesenhada</li> <li>- múltiplas afiliações dentro da organização</li> </ul> </li> <li>• Função cruzada               <ul style="list-style-type: none"> <li>- aprendizado contínuo</li> <li>- treinamento cruzado</li> </ul> </li> </ul>
<b>Gerência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança sem controle               <ul style="list-style-type: none"> <li>- menos solicitadores, diretivos, avaliadores e organizadores</li> <li>- tolerância à ambigüidade</li> <li>- confiança nas pessoas</li> <li>- cosmopolitas</li> </ul> </li> </ul>

**Quadro 2: Atributos das avaliações pós-industriais efetivas**

Fonte: Lewin e Stephens (*apud* Dellagnello, 2000)

Conforme as tendências apresentadas no quadro 1 para as mais diversas dimensões organizacionais, nota-se que se trata de um modelo organizacional ideal - no sentido de idealizado e não atingível plenamente - pós-moderno, que leva em consideração as características

que vem surgindo da transição de um modelo burocrático para os modelos pós-industriais, traçando assim, uma continuidade do que se observa na atualidade.

No entanto, Victor e Stephens (*apud* Homem e Dellagnelo, 2006) apresentam uma visão mais crítica sobre as novas formas e destacam que o redesenho organizacional necessariamente acarreta não só ganhos, mas também perdas para a organização e para o trabalhador. Segundo os autores, a flexibilidade organizacional representada pelo *downsizing*, inserção de novas tecnologias, contratos temporários de trabalho, entre outros, acarreta a diminuição dos postos de trabalho. Segue-se a falta de comprometimento por parte das organizações, aumento da pressão por trabalhadores mais criativos, inovadores e que se adaptem a ambientes de trabalhos mais turbulentos, culturalmente diversificados e sujeitos à mudanças.

A nova organização que aprende, exige também a automotivação do empregado, fazendo com que aprenda e tenha que buscar constantemente aperfeiçoamento para não cair na obsolescência e perder seu emprego (VICTOR E STEPHENS, *apud* HOMEM e DELLAGNELO, 2006). Para os autores, pouco se tem criticado as novas formas organizacionais, que trazem diversos aspectos negativos no relacionamento do trabalhador com a organização. Se de um lado a organização exige trabalhadores extremamente comprometidos, por outro lado essa organização oferece pouca ou nenhuma garantia em detrimento da incessante busca de flexibilidade. Eis que surgem verdadeiros paradoxos organizacionais decorrentes de novas formas de organização e disseminação do trabalho para além das fronteiras geográficas.

As novas formas organizacionais estão no contexto organizacional, independentemente de seus benefícios e nocividades. É de interesse num primeiro momento conhecer a extensão e manifestação empírica destas novas formas no mundo das organizações, para então de fato inferir suas reais conseqüências para os indivíduos e sociedade.

Um dos pontos com destaque nesta evidencia de novas formas é a flexibilização das empresas. Embora possa parecer recente o termo para área organizacional, ele vem em resposta a um dos mais conhecidos conceitos da administração, em outras palavras, refere-se a habilidade de adaptação num mercado turbulento e em constantes mudanças.

Flexibilidade não é um conceito estático, mas um processo, bem como não é a estrutura básica que alarga o potencial para flexibilidade, mas a oportunidade de continuamente se rearranjar a estrutura através do processo (VOLBERDA, 1998).

## 2.2 Flexibilidade

A flexibilização das empresas pode ser definida como uma consequência da dinâmica das relações de mercado consolidadas.

Sennett (2004) descreve o sistema “flexível” de hoje, como sendo mais do que uma variação sobre um velho tema. Enfatiza-se a flexibilidade, atacam-se as formas rígidas de burocracia, e também os males da rotina cega. Exigindo aos trabalhadores agilidade, abertura as mudanças em curto prazo, o enfrentamento de riscos constantes e cada vez menos dependam de leis e procedimentos formais.

A flexibilidade pode ser encarada como uma nova maneira que a estrutura produtiva se comporta. Prega novas formas de relações de trabalho, como práticas de terceirização, proliferação de trabalhadores autônomos sem vínculos empregatícios, etc. Devido a grande diversidade que a flexibilidade pode assumir, torna-se interessante conhecer algumas definições para a expressão.

Para Carleal (1997) a flexibilidade pode ser definida como um conjunto de práticas voltadas para inovações da produção e do mercado de trabalho, que se fundamentam na busca permanente por vantagens competitivas.

Benko (1996) designa flexibilidade como uma série de estratégias da empresa com a capacidade de adaptações às mudanças no processo produtivo, no plano econômico e no mercado.

De acordo com Salerno (1995), flexibilidade pode ser designada como a capacidade de um sistema assumir e percorrer os vários estágios de um processo sem que tenha prejuízo dentro e fora da fábrica.

Harvey (1992) define a flexibilidade como uma busca de soluções financeiras para as tendências de crise vividas pelo capitalismo:

Estou, portanto, tentando ver a flexibilidade conseguida na produção, nos mercados de trabalho e no consumo antes como um resultado da busca de soluções financeiras para as tendências de crise do capitalismo do que do contrário. Isso implica que o sistema financeiro alcançou um grau de autonomia diante da produção real sem precedentes na história do capitalismo, levando este último a uma era de riscos financeiros igualmente inéditos. (HARVEY, 1992, p. 181)

Para Sennett (2004), a flexibilidade não tem mistério, o próprio sentido da palavra diz tudo: designa a capacidade de ceder, de recuperar-se, de ser adaptável a circunstâncias variáveis. Mas, no sistema de poder consiste em três categorias fundamentais: 1) reinvenção descontínua de instituições; 2) especialização flexível de produção e 3) concentração de poder sem centralização.

E complementa: "Os fatos que se encaixam em cada uma dessas categorias são conhecidos da maioria de nós, nenhum mistério; já avaliar a conseqüência deles, é mais difícil". (SENNETT, 2004, p. 54).

Volberda (1998) ressalta que a flexibilidade é considerada como uma característica organizacional que tende a aumentar a variedade e velocidade de respostas da organização frente às *mudanças ambientais*.

Com base nas definições anteriores, o presente estudo, trata o termo "flexibilidade" como sendo uma conseqüência da sistematização dos imperativos externos, no qual as organizações respondem de maneira adaptativa às mudanças percebidas, visando romper com sistemas rígidos e burocráticos, repensando seus processos de produção.

Uma vez tendo dado tratamento ao termo "flexibilidade", é necessário apresentar referenciais teóricos e metodológicos para o desenvolvimento do estudo. Volberda (1998) atende a tais requisitos, trazendo em sua obra a caracterização da flexibilidade organizacional através de uma metodologia que avalia o potencial de flexibilidade organizacional. Para tal, o autor propõe em sua metodologia uma análise conjunta de três diferentes dimensões: tecnológica, estrutural e cultural.

Volberda (1998) anuncia a importância da análise conjunta das três dimensões ao dizer que o (re) desenho organizacional não está restrito ao desenvolvimento de novas tecnologias ou *transformações estruturais, mas também inclui a intervenção da cultura organizacional*.

O (re) desenho organizacional depende do potencial de flexibilidade da organização. De acordo, com Volberda (1998), quando o potencial de flexibilidade da organização é adequado para ativar o *mix* de flexibilidade, nenhum (re) desenho é necessário. Porém, quando o potencial de flexibilidade é inadequado para ativar o *mix* de flexibilidade, um novo desenho, ou seja, um (re) desenho da situação organizacional é necessário.

No contexto deste trabalho o termo assumido é o potencial de flexibilidade da organização, uma vez que é este o tratamento que Volberda (1998) em sua obra desenvolve.

## 2.3 Análise do Potencial de Flexibilidade

O potencial de flexibilidade pode ser avaliado com base nas três dimensões propostas por Volberda: tecnológica, estrutural e cultural.

Já foi visto que sem um desenho apropriado à organização é incapaz de utilizar suas capacidades flexíveis. Volberda (1998) argumenta, que a tecnologia é parte importante do processo flexível. Entretanto, a tecnologia em si não pode gerar flexibilidade. Investimentos em tecnologias de manufatura avançadas sem proporcionais mudanças na estrutura e na cultura organizacional, não poderão maximizar todo o potencial de flexibilidade inerente nesta nova tecnologia.

Para efetivar a análise das três dimensões, é imperativo num primeiro momento analisá-las separadamente. Para tanto uma descrição detalhada de cada uma é necessária. Esta descrição está nas seções que se seguem, respectivamente abordando o Potencial de Flexibilidade Tecnológica, Potencial de Flexibilidade Estrutural e Potencial de Flexibilidade Cultural.

### 2.3.1 *Potencial de Flexibilidade Tecnológica*

“No centro de toda organização está sua atividade e a tecnologia – o fluxo de trabalho, os métodos e a paraferrnália – utilizada para processar essa atividade”. (HAMPTON, 1983, p. 100).

A tecnologia afeta a atividade da organização, uma vez que, de acordo com Hampton (1983) a tecnologia molda os tipos de empregos que estão disponíveis e as conseqüentes *oportunidades de satisfação do trabalho*. *Influi nos padrões de comportamento de grupo que se desenvolvem e influi nas práticas administrativas que melhor se aplicam a cada situação particular.*

“Por estas razões, o entendimento dos efeitos e implicações da tecnologia é tão crítico para a competência da administração como o é a compreensão da motivação e das dinâmicas dos grupos”. (HAMPTON, 1983, p.100).



Volberda (1998) referencia tecnologia como a maneira que uma organização transforma entradas em saídas. O conceito de tecnologia refere-se à: hardware (máquinas e equipamentos) e software (conhecimento, técnicas e habilidades); e a configuração do hardware e software.

Com base neste conceito é que se pode determinar se uma tecnologia inibe ou facilita a flexibilidade.

Perrow (*apud* Volberda 1998) faz uma distinção entre os extremos da tecnologia. Indo da rotineira, que lida com poucas exceções e problemas analisáveis; até o outro extremo não rotineiro, que trata de muitas exceções e problemas não analisáveis.

Desta forma a tecnologia pode ser classificada de acordo como o seu potencial de flexibilidade, podendo variar de rotineira para não-rotineira. Volberda (1998) afirma que uma tecnologia rotineira restringe o potencial de flexibilidade e a não-rotineira aumenta este potencial.

A dimensão do potencial de flexibilidade tecnológica e suas subdimensões podem ser melhores visualizadas na quadro a seguir:

TECNOLOGIA	Rotineira	Não-rotineira
	baixo potencial de flexibilidade	alto potencial de flexibilidade
a) Modo de produção	processo..... massa.....grandes lotes.....	pequenos lotes.....unitário
b) Arranjo físico	linha.....grupo.....	funcional.....estações de trabalho
c) Meios de transformações	especializado.....	multipropósito.....universal
d) Repertório de Produção Operacional	limitado.....	extenso

**Quadro 3: Potencial de Flexibilidade da Tecnologia**

Fonte Volberda (1998, p. 125)

Conforme a tabela anterior, o potencial de flexibilidade da tecnologia de uma organização pode ser analisado como base no modo de produção, o arranjo físico, os meios de transformações e o repertório de produção operacional.

*a) Modo de produção*

O modo de produção varia de acordo com processo escolhido, ou o típico modo de produção disponível na organização (Volberda, 1998).

O modo de produção em uma organização pode variar, conforme nos apresenta Hampton (1983), em três tipos de tecnologia, que se modificam com a padronização dos processos de produção: a produção unitária, em massa e de processamento.

Cada uma implica uma abordagem diferente no que se refere à manufatura de produtos, sendo que a principal distinção entre cada abordagem é o grau de automação e padronização dos processos de produção:

- a) Produção unitária: refere-se ao sistema no qual os produtos são fabricados um de cada vez, e até vão sendo modificados à medida que vão sendo produzidos, por funcionários usando uma grande variedade de ferramentas. O processo de produção é menos padronizado e automático.
- b) Produção em massa: refere-se ao sistema através do qual os funcionários de montagem ou os operadores de máquina podem desempenhar uma ou mais operações no produto.
- c) Processo ou produção automatizada: refere-se ao sistema no qual o funcionário monitoriza um processo automático.

Logo, percebe-se que o modo de produção pode variar da produção unitária até a produção por processo.

Em concordância com Volberda (1998), Hampton (1993) colabora afirmando que:

[...] a natureza relativamente fluida e mutante da produção unitária provoca a necessidade de praticas flexíveis de administração que facilitem mudanças freqüentes. Por outro lado, a estabilidade necessária para a produção em massa e por processamento necessita de controle e regulamentação das tarefas a fim de preservar a produção ininterrupta. (HAMPTON, 1983, p. 109).

Os indicadores que devem ser considerados para analisar a subdimensão *modo de produção* são: volume no processo, capacidade de variabilidade de produção, amplitude de matéria-prima e dados, e amplitude de produtos de serviços.

Quanto maior o volume de produção, mais a flexibilidade é limitada, pois se trata de produtos mais padronizados e *comoditizados*. Conforme se diminui na escala de volume, mas se aproxima de um potencial de flexibilidade positivo. Já em relação aos outros indicadores, eles

favorecem o potencial de flexibilidade na medida em que variam positivamente, quanto mais se possibilita decisões variadas mais se amplia o potencial de flexibilidade.

#### *b) Arranjo Físico*

O arranjo físico determina o espaço livre para a flexibilidade permitido pela tecnologia. Esta segunda subdimensão descreve a disposição básica da localização dos meios de produção, (VAN DONK *et al apud* VOLBERDA, 1998).

Seus indicadores são: a maleabilidade do arranjo, o grau de diferenciação do produto, tempo de passagem, posição dos estoques.

Com base nestes indicadores quatro tipos de arranjo físico podem ser propostos: linha, grupo, funcional e estação de trabalho.

No arranjo do tipo linha todas as operações num certo produto ou serviço são executadas numa mesma seqüência restrita usando diferentes materiais de produção, ou seja, apenas determinados itens podem ser produzidos naquele espaço, diminuindo assim a possibilidade de troca de produção ou de produtos mais elaborados. Logo, trata-se de uma disposição menos favorável para a flexibilidade.

Em relação ao outro extremo, como observa Dellagnello (2000), quanto mais a tecnologia utilizada caracteriza-se como uma estação de trabalho, onde se constata um ponto único no processo de transformação das entradas em saídas, maior o potencial de flexibilidade tecnológica da organização.

#### *c) Meios de transformação*

Esta subdimensão descreve a amplitude das operações que as máquinas, ferramentas e os sistemas de informação podem empregar. Os indicadores desta subdimensão utilizados correspondem à aplicabilidade dos meios de transformação e a rapidez pela qual estes meios podem ser ajustados. Volberda (1998) atribui a este aspecto a possibilidade de ser especializado, multi-propósito ou universal.

Segundo Volberda (1998), o desenvolvimento da tecnologia de manufatura e nos sistemas de informação tem provocado um grande impacto no desenho desta subdimensão, porque ela

criou uma gama de sistemas de automação programáveis e sistemas de informações no geral que permitiram um maior potencial de flexibilidade na manufatura e nas organizações de serviços.

O autor exprime este pensamento quando informa que automatização flexível desafiou a crença que no geral, altos níveis de automatização são naturalmente menos flexíveis:

Em várias indústrias, novas tecnologias flexíveis facilitam o deslocamento da produção em grandes-lotes e produção em massa de produtos altamente padronizados para um aumento da produção customizada; custo reduzido com alta variabilidade. (KOTHA, PINE *apud* VOLBERDA, 1998, p. 131).

Como destaca Dellagnelo (2000), a grande importância destes sistemas é, com certeza, o fato de combinarem a eficiência dos sistemas de produção em grandes lotes e em massa com a flexibilidade da produção unitária ou em pequenos lotes.

#### *d) Repertório de Produção Operacional*

A última subdimensão do potencial de flexibilidade tecnológica diz respeito ao conhecimento que é empregado na realização do trabalho pelos indivíduos. Variando entre um limitado a um extenso repertório de métodos de trabalho, procedimentos e habilidades. (VOLBERDA, 1998)

Esta subdimensão é analisada a partir de aspectos – indicadores-, tais como a variabilidade das operações executadas, a externalidade do controle e o nível de habilidades requerido do ocupante do cargo.

Quanto mais extenso o repertório de produção operacional, maiores são as possibilidades de flexibilidade. Analisando as barreiras tecnológicas para flexibilidade, muitos gestores focam nos equipamentos e máquinas tendendo a ignorar os indicadores habilidade e conhecimento. O autor lembra que a barreira tecnológica mais significativa não é tanto as máquinas e equipamentos, mas sim, o repertório limitado das habilidades dos trabalhadores devido às metas fixas da produção, às rígidas instruções de trabalho, e às normas apertadas da produção.

Levando em consideração todas as subdimensões que o autor define os dois tipos básicos de tecnologia: *rotineira e não rotineira*. Sendo que, muito bem mencionado pelo autor, a tecnologia rotineira, caracteriza-se por um modo de produção em massa ou de processo, um

arranjo físico típico de linha, equipamento especializado, dedicado a produtos específicos e a um repertório de produção limitado, focalizando em volume e com baixo potencial para flexibilidade.

Em contrapartida a tecnologia não-rotineira é caracterizada por um modo de produção em pequenos lotes, ou unitário combinado com um arranjo físico de grupo. Os meios de transformação são sempre multipropósito e o repertório de produção amplo.

Vale ressaltar que através deste esquema de classificação repercute o quanto à tecnologia existente determina o potencial da flexibilidade operacional dentro da organização.

### *2.3.2 Potencial de Flexibilidade Estrutural*

Tem-se variadas linhas de pensamentos que abordam o tema sobre estrutura organizacional, isso se deve principalmente pela complexidade do assunto, e pelos diversos elementos que ele engloba dentro das organizações.

Toda organização possui uma estrutura, onde suas atividades são divididas, organizadas e coordenadas. Na definição de Sewell (*apud* HALL, 2004, p. 47), “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura”. Nesta mesma linha de pensamento, Hall (2004) aponta que a estrutura de uma organização não é permanentemente fixa, podendo esta moldar e ser moldada pelos acontecimentos da organização.

A estrutura organizacional, para Stoner e Freeman (1995) é o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas proporcionando um arcabouço estável que ajuda seus membros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos organizacionais. Algumas estruturas organizacionais, entretanto, dificultam ou até mesmo impossibilitam a adaptação a mudanças no meio ambiente ou na estratégia.

Assim, entende-se por estrutura organizacional a maneira como as pessoas e suas respectivas funções são posicionadas na hierarquia da organização, como elas se interagem e se comunicam e de que forma elas são controladas. A estrutura de uma organização caracteriza-se fundamentalmente pela divisão do trabalho, bem como a coordenação entre as tarefas.

Entretanto Volberda (1998), ressalva que embora a maioria das escolas, ao definirem estrutura se prendem no que diz respeito à divisão do trabalho e a coordenação entre as distintas

tarefas. Contudo, uma análise aditiva revela que as definições de estrutura são limitadas em sua natureza.

Partindo de visão mais agrupadora, as estruturas organizacionais desempenham três funções básicas. Primeiramente, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir as metas organizacionais; segundo, elas são criadas para minimizar ou pelo menos regular a influência das variações individuais na organização; e terceiro, elas são cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas. (HALL, 2004, p.47).

Stoner e Freeman (1995) definem a estrutura organizacional em estrutura formal e estrutura informal. Na estrutura informal os autores apontam os “relacionamentos inter-pessoais, que afetam as decisões internas, mas que, ou são omitidos do esquema formal ou não são coerentes com o mesmo”. (STONER, FREEMAN, 1995, p. 231). Já à estrutura formal pode ser representada por um organograma, onde é possível se identificar quem são os responsáveis por determinadas tarefas. O que os autores salientam, assim como Mintzberg (2003), é que o organograma não permite visualizar as relações inter-pessoais identificadas pela estrutura informal, porém ele representa um quadro preciso da divisão do trabalho.

Em uma análise coerente da estrutura organizacional, Volberda (1998) atenta que além do foco formal das relações (organograma) - aquele mais fácil de ser visualizado- é preciso também, ater-se na parte menos visível da estrutura, acima citada como estrutura informal.

A estrutura reflete a distribuição atual das responsabilidades e autoridades na organização, constituindo uma forma organizacional básica. O potencial de flexibilidade desta forma organizacional básica depende dos sistemas de planejamento e de controle bem como, dos procedimentos utilizados na organização. (VOLBERDA, 1998).

Os sistemas de planejamento e controle são desenvolvidos para tratar de vários aspectos da organização, como a alocação de orçamentos, o sistema de recompensas de empregados, a seleção, treinamento e desenvolvimento, promoções e transferências de empregados. (VOLBERDA, 1998).

Além da forma básica organizacional e dos sistemas de planejamento e controle, a estrutura organizacional também reflete o processo de tomada de decisão, coordenação e execução da organização. Este processo de regulamentação é geralmente negligenciado, mas para

entender o funcionamento das partes e como elas são agrupadas é preciso analisar os fluxos de autoridade, informações e de tomada de decisões. (VOLBERDA, 1998)

Com base nesta contextualização da estrutura organizacional, oferecida por Volberda (1998), um esquema de classificação de vários elementos da estrutura com seu respectivo potencial flexível pode ser desenvolvido.

O potencial de flexibilidade estrutural de uma organização pode, segundo Volberda (1998), ser analisado conforme o quadro que se segue:

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA	Mecanística	Organística
	(baixo potencial de flexibilidade)	(alto potencial de flexibilidade)
a) Forma organizacional básica	funcional.....	divisional.....matricial
a.1) Meios de agrupamento	funcional.....	produto/serviço.....mercado alvo
a.2) Níveis Hierárquicos	muitos/alta.....	poucos/achatada
a.3) Funcionalização	alta.....	baixa
b) Sistemas de planejamento e controle	elaborado.....	rudimentar
c) Processos de Regulação	alto.....	baixo
c.1) Especialização	alta.....	baixa
I) Amplitude da tarefa	estreita.....	ampla
II) Profundidade da tarefa	simples.....	complexa
III) Intercambialidade	baixa.....	alta
c.2) Regulação do comportamento	alta.....	baixa
I) Padronização	alta.....	baixa
II) Formalização	baixo.....	alto
III) Treinamento e educação	forma de influência.....	forma natural
c.3) Regulação de ajustes mútuos	fortemente unidos.....	frouxamente unidos
c.4) Regulação da tomada de decisão	baixa.....	alta
I) Delegação	exclusiva/baixa.....	participativa/alta
II) Participação		

**Quadro 4: Potencial de Flexibilidade da Estrutura**

Fonte: Volberda (1998, p.138)

Referenciando o quadro anterior, o potencial de flexibilidade da estrutura pode ser identificado analisando conjuntamente as três subdimensões: a forma organizacional básica; os sistemas de planejamento e controle; e os processos de regulação, que envolvem a regulação da tarefa, do comportamento, regulação de ajustes mútuos e regulação da tomada de decisão.

*a. Forma organizacional básica*

O primeiro item a ser analisado na estrutura é a forma organizacional básica, que para Volberda (1998) é vista como a forma de organização da infra-estrutura a fim de realizar os processos e desenvolver suas capacidades.

As diferenças entre as formas organizacionais residem na determinação dos seguintes aspectos - indicadores: os meios de agrupamento, o número de níveis hierárquicos e o grau de funcionalização.

Mintzberg (*apud* Volberda 1998), define que os meios de agrupamento descrevem as mais variadas formas de se alocar posições individuais, unidades, assim por diante até que toda a organização esteja contida em seu agrupamento final. Logo, percebe-se que os meios de agrupamento é uma escolha de departamentalização envolvendo as maneiras como o pessoal é alocado para os departamentos, divisões ou setores. (KHANDWALLA *apud* VOLBERDA, 1998).

A respeito do potencial de flexibilidade três formas essenciais de agrupamento podem ser distinguidas: funcional, com base nos conhecimentos e habilidades, processo de trabalho e função; produto/serviço e mercado alvo, este último com base na localização e no cliente.

O potencial de flexibilidade para um agrupamento funcional é mínimo. Isto decorre da falta de mecanismos de coordenação do fluxo de trabalho, obstruindo as reações de mudanças. Conseqüentemente, demora nas respostas é a característica do agrupamento funcional. O número aumentado de interdependência funcional dos departamentos aumenta o tempo de resposta necessário para ativar as capacidades flexíveis, especialmente quanto mais complexo for o encadeamento de toda cadeia de valor bem como a freqüência de inovações e a rápida entrega dos pedidos dos clientes. (VOLBERDA, 1998).

Quanto mais os meios de agrupamento se aproximam de mercado alvo maior se torna o potencial de flexibilidade. Isto porque as unidades são relativamente auto-suficientes, com certo grau de autonomia. Isto facilita uma rápida adaptação para mudar uma demanda específica do cliente ou mudanças de demanda numa área específica.

Resgatando o indicador número de níveis hierárquicos de autoridades formais, duas posições extremas podem ser distinguidas: muitos (alta) e poucos (achatada), correspondendo a um menor e maior potencial de flexibilidade.



Uma estrutura com muitos níveis hierárquicos (alta) é caracterizada por uma longa cadeia de autoridade com relativos grupos pequenos em cada nível da hierarquia. Como consequência, informações originadas nos níveis mais inferiores da organização têm que viajar muitos níveis para alcançar o nível apropriado de autoridade. Não somente este processo consome tempo, mas também a informação pode ser distorcida.

Por outro lado, uma estrutura com poucos níveis hierárquicos (achatada) com relativamente grupos maiores de trabalho em cada nível, possui uma rápida e acurada transmissão de informação como característica central. Este tipo de estrutura tende a encurtar o tempo de reação organizacional.

Finalmente, o último indicador da forma organizacional básica – funcionalização – descreve a extensão por meio da qual a administração é dividida em várias áreas funcionais. Alta funcionalização ou subdivisões da autoridade resulta numa forma organizacional fragmentada, onde cada gerente é especializado num aspecto específico de gerência.

Em oposto, uma funcionalização baixa garante um gerenciamento integrado, assim sendo, a coordenação dos problemas é mínima e uma rápida tomada de decisão torna-se possível, *aumentando o potencial de flexibilidade*.

Após uma análise conjunta destas subdimensões (agrupamentos, níveis hierárquicos e funcionalização), três formas organizacionais básicas podem ser distinguidas: funcional, divisional e matrix.

A forma funcional é baseada em agrupamentos funcionais de atividades similares sob uma funcionalização de gerentes, hierarquia de autoridade constituindo-se de vários níveis hierárquicos com pequenas extensões de controle, e um grau de funcionalização da administração que pode variar de baixa para alta. Esta forma é possui uma flexibilidade operacional limitada. (VOLBERDA, 1998).

A forma divisional é baseada no agrupamento por produto/serviço ou mercado-alvo, uma hierarquia de autoridade limitada que consiste em poucos níveis hierárquicos com grandes extensões de controle, e uma funcionalização limitada da gerência. Devido a autonomia das divisões em termos das decisões operacionais e seu contato direto com o ambiente, esta forma é caracterizada por um alto potencial de flexibilidade operacional. (VOLBERDA, 1998).

A forma matricial se organiza na forma de um grupo duplo de atividades – a linha hierárquica (vertical) e uma dimensão lateral - uma dupla hierarquia de autoridade constituindo-

se de poucos níveis hierárquicos e um alto grau de funcionalização das tarefas gerenciais. Sua flexibilidade operacional é alta porque, no caso de flutuações no nível de operações, pessoas e meios podem facilmente ser trocados de um projeto para outro. O fato de haver pessoas e meios disponíveis poderem ser alocados a vários projetos garante uma razoável flexibilidade estratégica. (VOLBERDA, 1998).

Para compor o potencial de flexibilidade inerente a uma forma organizacional mais ou menos organística depende também dos sistemas de planejamento e controle e dos processos de regulação.

#### *b. Sistemas de planejamento e controle*

A forma organizacional básica divide a organização em grupos, níveis hierárquicos e as várias tarefas gerenciais. Sistemas de planejamento e controle e processos de regulação são desenvolvidos para resolver as interdependências residuais. (VOLBERDA, 1998).

Volberda (1998) define que, por essência, sistemas de planejamento e controle regulam *varias aspectos da estrutura, bem como a alocação de recursos, treinamento e desenvolvimento do pessoal e busca de informações.*

Sistemas de planejamento compreende a identificação de assuntos que se tornam candidatos para escrutínio gerencial, enquanto sistemas de controle especificam a hora para rever e discutir do que flui contra os objetivos.

Os sistemas de planejamento e controle podem ir de *rudimentar* à *elaborado*. Geralmente estes sistemas servem para especificar as atividades que irão compor os programas, planos de horários e planos operacionais. Enquanto os sistemas elaborados se preocupam com as entradas e são orientados para os meios; os sistemas mais rudimentares são mais focados na performance geral, ao invés de se ater em regular ações específicas deixando espaço para informações ambigüidades, experimentação e intuição.

Para determinar a variação admitida – rudimentar ou elaborado - de um sistema de planejamento e controle tomam-se para análise os seguintes indicadores: a regulação dos objetivos e definição de propriedades, a definição dos programas internos de planejamento e controle e, por último, o controle das melhorias e avaliação dos resultados.

- *Regulação dos objetivos e definição de prioridades*: no caso de planos de cima para baixo focados no curto prazo e objetivos quantitativos, o potencial de flexibilidade está seriamente limitado.
- *Definição de programas internos de planejamento e controle*: sistemas de planejamento mais frouxo, no qual estão abertos para uma ampla gama de informações, encorajam novos *insights* frente a problemas emergenciais. Pode-se pensar que a padronização de entrada de dados, formatos rígidos dos documentos do plano e horas marcadas para preparar os dados são necessários. Entretanto o tempo utilizado para criação é inevitavelmente reduzido. Conseqüentemente, o potencial de flexibilidade diminuído.
- *Controle das melhorias e avaliação dos resultados*: alguns controles de desempenho em relação aos fins desejados e fornecimento de *feedback* é necessário para avaliar os resultados e tomar ações precisas. Contudo, os modelos e técnicas usadas podem se tornar estruturas dominantes para definir e avaliar assuntos concernentes ao sistema de planejamento e controle. Este pensamento determinístico obstrui o potencial de flexibilidade da estrutura atual.

Analisando os indicadores, aceita-se que quanto mais determinístico, detalhado e padronizado for o sistema de planejamento e controle, mais limitado é potencial de flexibilidade.

### c. *Processo de regulação*

Para se conhecer o potencial de flexibilidade estrutural, uma última subdimensão deve ser conhecida. Além da forma organizacional básica e o sistema de planejamento e controle, necessita-se avaliar os processos de tomada de decisão, coordenação e execução.

Os indicadores correspondentes desta subdimensão são os instrumentos complementares para a redução da interdependência residual e incertezas da forma organizacional básica e os sistemas de planejamento e controle. (KANDWALLA, *apud* VOLBERDA, 1998).

Volberda (1998) defende que negar o reconhecimento desta regulação tácita é dar oportunidade para rigidez escondida na estrutura atual.

Basicamente a organização pode regular seu processo de quatro formas: regulação das tarefas através da regulação da especialização, regulação do comportamento ou programação indireta, regulação de ajustes mútuos, e regulação da tomada de decisão.

Conforme Volberda (1998), esta ordem de indicadores assume que a organização inicia com a regulação da tarefa, regulação do comportamento e por último, a regulação da tomada de decisão. Porém, é mais comum que as organizações embarquem num ciclo vicioso que conduz a uma super-regularização, neste processo alguns aspectos podem facilitar ou dificultar o potencial de flexibilidade.

A *Regulação da Tarefa – Especialização* é a primeira decisão organizacional. Diz respeito a regulação do processo é o nível da especialização da tarefa ou divisão do trabalho. Isto remete a questão da tarefa ser realizada por uma mesma pessoa do princípio ao fim, ou deve cada pessoa fazer apenas uma pequena parte da tarefa. Pode-se distinguir uma componente horizontal relacionada com a largura e com o escopo do trabalho; e uma componente vertical relacionada com a profundidade ou o nível de controle sob o trabalho. Dependendo do extremo identificado, o potencial de flexibilidade pode ser considerado alto ou baixo.

A especialização horizontal (escopo da tarefa) é predominante na divisão do trabalho, dividindo o trabalho em muitas tarefas especializadas, onde apenas algumas poucas operações devem ser desenvolvidas. Este indicador tem como variáveis o tempo médio que um indivíduo leva para realizar determinada tarefa e a variedade de operações básicas que ele executa. Este tipo de especialização da tarefa resulta num aumento da interdependência, o que requer uma coordenação e comunicação extra. Conseqüentemente o tempo de reação também aumenta quando há uma alta especialização horizontal, limitando o potencial de flexibilidade. Entretanto quando os trabalhadores acoplam mais variedades de funções, aumenta o potencial de flexibilidade da estrutura atual.

A especialização vertical (profundidade da tarefa) separa o desempenho do trabalho do controle ou da administração (MINTZBERG *apud* VOLBERDA, 1998). A especialização vertical elimina o autocontrole intrínseco nas tarefas por o controle extrínseco, como comenta Volberda (1998), isto resulta numa separação entre o pensar e o fazer. Tendo como conseqüência uma forte diminuição do julgamento de oportunidades para traçar prioridades. Por essência, a especialização vertical leva a uma redução do potencial de flexibilidade em termos de capacidade

de reação. Este tipo de especialização acaba afetando a capacidade dos trabalhadores de resolver problemas e de ter iniciativa, por isso sua variável é a autonomia no trabalho.

Então, altos níveis de especialização horizontal e vertical impedem os processos de mudança e renovação, o que acaba por limitar o potencial de flexibilidade. As difusões nas funções refletem conseqüentemente um alto potencial para a flexibilidade dentro da organização (pense global e aja local)

A *Intercambialidade* é a habilidade de transferir trabalhadores para outras atividades da empresa (MASCARENHAS *apud* VOLBERDA, 1998). Quanto maior o grau de especialização, menor a intercambialidade menor o potencial de flexibilidade. Isto pode ser reduzido quando os colegas trocam de atividades entre si. É lógico que existe um limite dependendo do nível horizontal e vertical, pois cada tarefa exige um conhecimento e experiência específica para ser desempenhada. A variável deste indicador é a transferência de trabalhadores para outra tarefa.

A *Regulação do Comportamento* descreve o grau com que os comportamentos são programados com antecedência. As variáveis deste indicador são: padronização, formalização e a educação e o treinamento.

A padronização se refere à previsibilidade do comportamento dos trabalhadores. As variáveis para determinar o potencial de flexibilidade da padronização são: o grau que cada item do trabalho é especificado ou programado, e o grau com que os resultados do trabalho são especificados. A padronização facilita o desenvolvimento de rotinas especializadas, mas inibe a capacidade criação e dinamização. Quanto maior a padronização menor o potencial de flexibilidade.

A formalização pode ser entendida com a extensão pela qual o comportamento é descrito e prescrito, refletindo o grau em que as regras, procedimentos instruções e comunicações são apresentados de forma escrita. (PUGH *et al*, KHANDWALLA *apud* VOLBERDA, 1998). A formalização sempre requer padronização, mas nem sempre a padronização resulta em formalização. (DE LEEUW *apud* VOLBERDA, 1998). As variáveis do potencial de flexibilidade no que diz respeito a formalização são: descrição formal da tarefa, instruções para regular o fluxo de trabalho e, regras gerais. Quanto menor for o índice destas variáveis, maior o potencial de flexibilidade.

A educação e o treinamento descrevem a forma de capacitação dos indivíduos para a realização de seu trabalho. Educação e treinamentos podem dar aos participantes da organização

uma melhor idéia do funcionamento de toda a organização, por este motivo que quanto mais treinamentos e educação se disponibiliza maior é potencial de flexibilidade.

A *Regulação dos Ajustes Mútuos*, conforme Dellaganelo (2000) é o resultado das formas laterais de comunicação e dos processos conjuntos de tomada de decisão, que cruzam as linhas de autoridade em uma organização. Refere-se, assim aos dispositivos de contato laterais existentes na organização, ao compartilhamento de informações dentro da organização e à delegação efetiva de poder decisório aos níveis hierárquicos mais baixos. Suas variáveis são: dispositivos de contato e a descentralização horizontal. Volberda (1998) explica que num ambiente turbulento, os ajustes mútuos se tornam o meio mais favorável para a coordenação.

Existem vários dispositivos de contato, ao invés de se referir a um problema em níveis hierárquicos superiores, os gerentes resolvem os problemas em seu próprio nível, contactando e cooperando em pares nas unidades afetadas pela nova informação. Assim os dispositivos de contato, movem ao nível a tomada de decisão para aonde a informação existe, descentralizando a decisão. (VOLBERDA, 1998). Dispositivos de contato são instrumentos de uma estrutura organística.

A descentralização horizontal refere-se a necessidade reduzida do processamento da informação, descrevendo o nível de autoridade horizontal das várias unidades da organização. Esta descentralização horizontal permite as unidades a se auto-organizarem e escolherem os cursos de ação para resolverem seus problemas.

A *Regulação da Tomada de decisão* envolve processos de delegação e participação. A delegação refere-se ao quanto o poder de tomada de decisão é transferido aos níveis mais inferiores da cadeia de autoridade para os subordinados (HILL *at al*, *apud* VOLBERDA, 1998). A delegação traça um desafio de se controlar as unidades de níveis inferiores sem restringir inapropriadamente sua autonomia. Um alto nível de delegação aumenta o potencial estratégico de flexibilidade da organização

A parcela que descreve a extensão que cada subordinado faz parte da tomada de decisão, refere-se a participação. Um maior nível de participação resulta numa mais global, rica e mais integrada decisão. A participação possibilita que os níveis mais inferiores da organização desenvolvam capacidades de pensar globalmente além de sua função e conectar-se aos objetivos organizacionais. Por fim, altos níveis de participação facilitam o potencial de flexibilidade, entretanto apenas se existir certo grau de delegação.

Com base nas descrições anteriores assumidas, o desenho da estrutura organizacional, à luz da flexibilidade, pode variar de mecanísticas à organística. Esta variação corresponde a sua capacidade de se adaptar.

Dentro desta classificação, as estruturas mecanísticas caracterizam-se como um tipo funcional de organização com vários níveis hierárquicos; processos altamente regulados através de sistemas de planejamento e controle elaborados; especialização da tarefa e alto grau de padronização e formalização. O treinamento e educação e a descentralização horizontal são muito restritos, enquanto os dispositivos de contato são altamente formalizados. Como resultado os níveis de participação e delegação são baixos.

Em contraste, as estruturas organísticas podem ter a forma divisional, de projeto ou matricial constituída de poucos níveis hierárquicos. Essencial para as duas formas – divisional e matricial – são os sistemas de planejamento e controle predominantemente orientados para o resultado e não para os meios, permitindo informações ambíguas e encorajando a experimentação e intuição. Os processos diretos de regulação na forma de especialização e formalização são extremamente baixos, uma vez que os processos indiretos de regulação através do treinamento e educação são bem desenvolvidos. Além disto, os dispositivos de contato na forma de comunicação lateral são mínimos, mas intensificados horizontalmente. A delegação da autoridade encoraja a participação nos mais altos níveis de processo de decisão.

Uma estrutura organística fornece um espaço adicional para uma estrutura flexível. A estrutura atual determina o potencial da flexibilidade estrutural da organização. Volberda (1998) afirma que o tratamento dado as variáveis do desenho estrutural permite convencionar que a estrutura organizacional indiretamente determina o potencial de flexibilidade operacional e estratégica. Isto é, quando apenas a flexibilidade operacional é requerida, a necessidade de uma estrutura flexível é mínima. A flexibilidade operacional pode então ser encontrada numa estrutura mecanística com um baixo potencial de flexibilidade. Por outro lado, a flexibilidade estratégica pode ser encontrada apenas onde existe uma flexibilidade estrutural, e isto pode então ser desenvolvido apenas numa estrutura organística com um amplo potencial de flexibilidade estrutural.

### *2.3.3 Potencial de Flexibilidade Cultural*

Até aqui foi analisado como as dimensões tecnológica e estrutural podem explicar a variação no potencial de flexibilidade da organização. A última dimensão a ser entendida é a *dimensão cultural*.

Cultura para Daft (1999) é:

[...] o conjunto de valores, pontos de vista, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como sendo o mais adequado. Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura, mas geralmente, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que vão de encontro às normas e valores culturais básicos é que elas se vêem frente a frente com a força da cultura. (DAFT, 1999, p. 243)

O conceito de cultura pode ser muito amplo e assumir vários componentes integrantes. Na visão de Tavares (1991) a cultura também pode ser admitida como um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características identificáveis. Dentro do ambiente organizacional, estas maneiras de interagir acabam com o longo do tempo, se transformando na identidade da organização.

Na concepção de Daft (1999) a cultura organizacional existe em dois níveis. Na superfície são visíveis os eventos e os comportamentos observáveis – o modo como as pessoas se vestem e agem e os símbolos e histórias e cerimônias que os membros da organização compartilham. Entretanto, estes elementos visíveis da cultura refletem os valores mais profundos na mente dos membros da organização. “Esses valores subjacentes, premissas, idéias e processos de pensamento são a verdadeira cultura.” (DAFT, 1999, p. 243).

A cultura geralmente provém com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como uma visão, uma ideologia, uma filosofia, uma idéia comercial. (DAFT, 1999). Com o passar do tempo estas idéias se institucionalizam e uma cultura emerge.

Pode-se nomear a cultura como forte ou fraca, isto depende do grau de entendimento entre os componentes da organização sobre a importância de valores específicos. “Quando existe consenso generalizado quanto à importância destes valores, a cultura é coesa e forte; quando ocorre o inverso, a cultura é fraca.” (DAFT, 1999, p. 246)

Entretanto, qual a relação da cultura forte com o potencial de flexibilidade?

Uma cultura forte geralmente é associada à freqüente utilização de cerimônias, símbolos, histórias, heróis e lemas, o que gera um aumento da dedicação dos funcionários. Entretanto, uma cultura forte que não estimule uma saudável adaptação ao ambiente externo, pode atrapalhar o



sucesso mais do que uma cultura fraca. (DAFT, 1999). Ou seja, a cultura forte não deve impedir a adaptação, pois pode comprometer o futuro da organização.

Para Volberda (1998), embora se tenha muitos estudos que relacionam a cultura com diferentes variáveis, tais como estratégia, controle, eficiência e resultados, nenhum destes estudos especialmente relaciona a cultura com o potencial de flexibilidade.

É pelo motivo anterior que a obra de Volberda (1998) se configura como de extrema importância no estudo da flexibilidade, pois adiciona a análise a dimensão cultural, que muito pode dizer da predisposição flexível de uma organização.

Hage e Dewar (*apud* Volberda, 1998) em seus estudos encontraram que os valores de elite da coalizão dominante contribuem mais para o potencial de mudança desta organização do que as características estruturais como centralização, formalização e especialização. Uma vez que cultura pode ser interpretada como as interações humanas, percebe-se através da afirmação anterior o quanto a cultura pode influenciar no potencial de flexibilidade.

É possível identificar culturas que se desenvolvem levando em consideração aspectos de adaptabilidade, é o tipo de cultura que é caracterizada pelo foco estratégico no ambiente externo por meio da flexibilidade e de mudanças para atender às necessidades dos clientes. A cultura estimula normas e convicções que sustentam a capacidade da organização detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novos procedimentos, assim além de reagir rapidamente às mudanças ambientais, parâmetros como inovação, criatividade e aceitação de riscos são comumente identificados neste tipo de cultura. (DAFT, 1999).

Conforme Volberda (1998)a, a cultura deve ser encarada como um todo, não pode ser dividida como meros produtos de comportamentos. Não obstante, a cultura não pode ser considerada como um reino separado que se desenvolve de maneira não consoante com a tecnologia e a estrutura da organização.

Com base nesta afirmação, a cultura pode ser vista como mais um sistema crítico ou chave que os gerentes podem influenciar ou direcionar o curso da organização. (SMIRCICH *apud* VOLBEDA, 1998).

A cultura reflete crenças, valores sociais, ideais, mitos, lendas, histórias dos membros da organização. Envolve também símbolos e linguagem peculiar, trata-se de um pacto velado entre os membros que externalizam através do comportamento o que com o tempo foi internalizado

culturalmente, e por fim a cultura pode ser mencionada como o próprio processo de socialização dos indivíduos no ambiente organizacional.

Para analisar o potencial de flexibilidade com base em aspectos culturais, admitem-se determinadas subdimensões indicadas por Volberda (1998): formação da identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa. Estas subdimensões e suas variáveis podem ser apreciadas no quadro 5:

Cultura Organizacional	Conservadora	Inovadora
	(baixo potencial de flexibilidade)	(alto potencial de flexibilidade)
<b>a) Formação da Identidade</b>		
Comunalidade	Forte.....	fraca.....
Extensão	Estreita.....	ampla.....
Homogeneidade	Homogênea.....	heterogênea.....
<b>b) Liderança</b>		
Estilo de liderança	Instrutivo.....consultativo.....	participativo.....delegativo.....
Abordagem de planejamento	Sintetizado.....	mapeamento misto.....esboçado.....
Atitude gerencial	Rotineiro.....	heurístico.....improvisação.....
<b>c) Regras não escritas</b>		
Disciplina dominante	Forte.....	fraca.....
Socialização	Forte.....	fraca.....
Atitude entre formal e real	Inequivoca.....	equivoca.....
Tolerância a ambigüidade	Baixa.....	alta.....
<b>d) Orientação externa</b>		
Foco	Curto prazo.....	médio prazo.....longo prazo.....
Abertura	Estreita.....	aberto.....
Atitude de planejamento	Homogêneo.....	inativo.....proativo.....interativo.....

**Quadro 5: Potencial de Flexibilidade da Cultura**

Fonte: Volberda (1998, p. 165)

Com base no quadro anterior, a cultura pode variar de conservadora para inovadora, passando pelo estágio intermediário, no qual pondera características dos dois extremos. Sendo que o extremo conservadora referencia um baixo potencial de flexibilidade, em contraste o extremo inovadora relaciona um alto potencial de flexibilidade.

*a) Formação da identidade*

A primeira subdimensão considerada é a formação da identidade, que significa para os indivíduos o entendimento do que é a organização e como ela funciona. Compreende a

manifestação da cultura que relaciona o sistema de idéias expresso no campo simbólico, envolvendo mitos, crenças, heróis, rituais, linguagem, gestos, objetos; correspondendo a um aspecto mais superficial da cultura, considerado por Daft (1999) como a parte visível da cultura. Enquanto que o campo mais profundo da identidade lida com os valores.

Os valores centrais da identidade de uma organização são geralmente inconscientes e não podem ser observados assim como os aspectos superficiais, geralmente se manifestam em comportamentos alternativos. (HOFSTEDE et al *apud* VOLBERDA, 1998).

Três indicadores desta subdimensão podem ser distinguidos como participantes do potencial de flexibilidade cultural: comunalidade, extensão e homogeneidade. Estes indicadores podem ser aproximadamente determinados através da análise da manifestação cultural da identidade (símbolos, heróis, rituais e valores), as histórias e a missão da organização. (VOLBERDA, 1998).

A *comunalidade* descreve a extensão em que a identidade é compartilhada de forma única na organização. Em uma organização com forte identidade é possível encontrar uma coerente formação de crenças, intenso compartilhamento de valores, uma linguagem comum e uma forte concordância sobre as maneiras adequadas de comportamento. A cultura torna-se um mecanismo de integração que quase não deixa espaço para interpretações deturpadas.

Já nas organizações onde a identidade é fraca não existe consenso nos valores centrais, como a formação da identidade é composta por uma coleção de valores e práticas culturais, alguns destes valores podem ser contraditórios às práticas organizacionais.

O que pode acontecer com organizações com forte identidade é se tornarem cegas para mudanças dramáticas do meio em que se inserem. De acordo com Volberda (1998) organizações com uma identidade extremamente forte geralmente apresentam xenofobia, pensamento independente e a proposição de alternativas originais podem ser desencorajadas. Estas características apresentam um sério risco para o potencial de flexibilidade da organização. Logo, organizações com uma cultura forte tendem a empregar práticas discriminatórias e muitas vezes exibir uma fatal falta de potencial de flexibilidade.

A *extensão* reflete a extensão em que a organização engloba uma rica gama de valores e crenças, geralmente manifestada na formação da missão e nos objetivos. Os objetivos mais amplos possibilitam as pessoas desenvolver-se mais amplamente, participar de desafios e ir para

além do trivial. Organizações com uma identidade estreita obstruem iniciativas. Então, tem-se que uma ampla identidade facilita um alto potencial de flexibilidade.

*Homogeneidade* corresponde a existência de subculturas convivendo dentro de uma mesma parafernália mais ampla que a cultura geral. Organizações com uma identidade homogênea consistem em um só bloco cultural. De acordo com Feldman (*apud* Volberda, 1998) identidade homogênea são contrárias a flexibilidade e inovação porque limitam as fontes de mudança e de criatividade para a tomada de decisão. Burgelman (*apud* Volberda, 1998) argumenta que a homogeneidade em torno da identidade da organização é essencial para a preservação da ordem, mas não para a habilidade da organização de mudar.

Por outro lado, a heterogeneidade, ou seja, diversidade nas subculturas estimula o potencial de flexibilidade. A homogeneidade pode ser avaliada com base nas seguintes variáveis: história (histórias, lendas, anedotas, eventos importante), missão (missão enunciada), símbolos (linguagem, termos específicos), heróis (pessoas importantes), rituais (celebrações) e valores (amplos, sentimentos não específicos relacionados com bom/mal, normal/anormal, racional/irracional, bonito/feio).

### *b) Liderança*

A liderança é um fator crucial para o desenvolvimento da cultura ou para difundir idéias que estimulem o potencial de flexibilidade. Os líderes ou fundadores parecem serem os criadores e transmissores da cultura, são eles que carregam suposições, valores e perspectivas.

A habilidade dos líderes para desenvolver uma cultura depende do seu estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial, sendo estas os indicadores da subdimensão liderança.

O *estilo de liderança* consiste na combinação de um comportamento diretivo e um colaborativo. Segundo Volberda (1998), o comportamento diretivo ou orientado à tarefa é caracterizado pela ênfase no resultado da tarefa, comunicação de mão única e controle. Em contraste o comportamento colaborativo ou orientado ao relacionamento é caracterizado pela ênfase na relação mútua, comunicação de mão dupla e envolvimento dos empregados na tomada de decisão. Quatro tipos de liderança podem ser identificados:

- 1) Predominantemente diretivo (orientado para tarefa / instrutivo); indicando passo a passo o que os empregados devem fazer e mantendo supervisão próxima a execução da tarefa.
- 2) Predominantemente colaborativo (orientado para o relacionamento/ participativo); tomando as decisões junto com os empregados, e dando-lhes apoio na execução das tarefas.
- 3) Direcionando e colaborando (consultativo); perguntando pela contribuição dos empregados na tomada de decisão, e acompanhando a execução das tarefas proximamente.
- 4) Delegativo; deixando as decisões e responsabilidade pela execução das tarefas a cargo dos empregados.

É claro que um estilo instrutivo de liderança organizacional limita o potencial de flexibilidade e resulta numa cultura organizacional monótona onde a obediência na execução da tarefa é reforçada e a auto-iniciativa e desvios são proibidos. Um estilo de liderança mais delegativa facilita o potencial de flexibilidade e guia a cultura para a inovação e criatividade, entretanto este tipo de estilo requer alta capacidade e motivação dos empregados, pois uma falta de direcionamento pela parte dos líderes pode por a organização num caos instalado.

A *abordagem de planejamento* descreve a extensão que cada líder pensa sobre o desenvolvimento da organização pode ser planejado. Três suposições podem ser feitas de acordo com Volberda (1998):

- 1) Projeto ou sintetizado: no qual se preocupa com o estabelecimento de objetivos estáveis e planos integrados ou projetos para atingi-los, a incerteza do ambiente é reduzida a um nível aceitável, conseqüentemente as escolhas são predeterminadas por um projeto e todas as outras opções são cortadas.
- 2) Esboçado: enfatiza a natureza interativa do planejamento e o resultado necessário para fazer e refazer o planejamento, assim todas as possibilidades ficam abertas.
- 3) Mapeamento misto: é considerado como um meio termo entre os anteriores, os líderes desenvolvem uma visão ampla de longo prazo (decisão fundamental) e procedem passo a passo a partir desta visão em curto prazo (decisão incremental), trata-se de um visão global com atitude local.

Um planejamento esboçado corresponde a um alto potencial de flexibilidade, enquanto o sintetizado pode representar um empecilho ao desenvolvimento do potencial de flexibilidade. Aparentemente a melhor alternativa seria o mapeamento misto, pois pondera os pontos positivos dos anteriores, pois não se configura como um planejamento rígido, como é o caso do tipo projeto, e nem tão aberto como no caso do esboçado. Esta mistura proporciona idéias abertas e criativas. Em termos de potencial de flexibilidade quanto mais tender para o esboçado maior a contribuição.

As variáveis da abordagem de planejamento são: fluxo das decisões (cima/baixo, baixo/cima); natureza dos objetivos (fixos/mutáveis); qualificação dos objetivos (quantitativos/qualitativos); grau de compreensão (complexos/simples).

A *atitude gerencial* é o último indicador da subdimensão liderança, diz respeito a atitude dos líderes. Esta atitude pode determinar variações no potencial de flexibilidade. Descreve a extensão com que cada líder considera a gerência como um processo rotineiro ou como improvisações. Conseqüentemente este indicador pode ir do rotineiro e heurístico para até a improvisação.

Quando o líder encara o processo de gerência como repetição das tarefas específicas o resultado é um baixo potencial de flexibilidade. Em contrapartida quando o líder enxerga a execução das tarefas da gerência um processo improvisado, passível de adaptações, caminha para um aumento do potencial de flexibilidade.

Analisando as subdimensões da dimensão cultural até aqui expostas, tem-se que um estilo de liderança diretivo/instrutivo, juntamente com um tipo de planejamento sintetizado e com uma atitude gerencial rotineira já se tem uma cultura conservadora, o que restringe o potencial de flexibilidade. Em compensação um estilo de liderança delegativo juntamente com um planejamento esboçado e uma atitude gerencial que favorece a improvisação resultam numa cultura inovadora.

Continuando a análise das demais subdimensões, a que se segue diz respeito as regras não-escritas.

### *c) Regras não-escritas*

As regras não-escritas são amplas e tacitamente compreendidas pelos indivíduos, no qual diz aos empregados o que fazer perante uma variedade de circunstâncias não previstas. Estas regras limitam o potencial de flexibilidade. O conteúdo e o volume de regras não-escritas na cultura organizacional são modelados através da disciplina dominante, processos de socialização, atitude entre o formal e o real e tolerância a ambigüidade.

A *disciplina dominante* descreve a extensão na qual as regras não-escritas na organização são dominadas pelos valores e práticas de certa disciplina ou profissão. As variáveis deste indicador são: nível de formação semelhante, idade semelhante, perfil dominante. De acordo com Volberda (1998), quanto maiores forem a semelhança das variáveis citadas, mais rígida disciplina dominante e conseqüentemente mais severamente o potencial de flexibilidade é afetado.

*Socialização* é o processo pelo qual ocorre a reprodução do universo simbólico, os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. Os processos de socialização desempenham ao mesmo tempo um papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais. (FLEURY, FISHER et al, 1996).

As regras não-escritas são transmitidas pelos processos de socialização. O indicador *socialização* descreve a extensão no qual as regras não-escritas são completamente explicadas e mantidas na organização. Estas regras de acordo com Volberda (1998) podem ser incorporadas através da doutrinação de entrantes; definição de sistemáticas de recompensas, de carreira, e de recrutamento; e de avaliação de desempenho.

Um nível elevado socialização resulta numa cultura compacta com muitas regras não-escritas. Este tipo de cultura encoraja crenças ortodoxas, conseqüentemente o potencial de flexibilidade para novas idéias e comportamentos é mínimo. Em contrapartida um menor grau de socialização deixa espaços livres para manobras o que acaba por estimular o potencial de flexibilidade e a criatividade.

Além da disciplina dominante e dos processos de socialização, outro indicador que aumenta o número e o conteúdo de regras não-escritas é a *atitude entre o formal e o real*. Este indicador reflete a extensão que os membros da organização consideram as diferenças entre o formal e o real. O indicador determina se os empregados fazem exceções e violam as regras formais, ou procuram diminuir a lacuna entre o real e formal a fim de manter as regras formais.

Quanto mais inequívoca for a relação entre o formal e real, mais os membros estão tentando reduzir as lacunas entre o formal e o real enfatizando as regras formais, logo, mais limitado é potencial de flexibilidade. Do contrário, quanto maior a possibilidade de exceções e se quebrarem regras maior o potencial de flexibilidade, contudo conduz a uma organização caótica.

Finalmente o último indicador é *tolerância a ambigüidade*. Este indicador descreve a extensão nas quais as regras não-escritas por elas mesmas deixam espaço livre para manobras. Estas regras definem os limites em que a organização consegue lidar com as mudanças do ambiente.

Quando a tolerância a ambigüidade é baixa os membros da organização preferem uma situação estável e regras imutáveis. Esta estabilidade proporciona um baixo potencial de flexibilidade. Por outro lado, em situações de alta tolerância as ambigüidades as regras não-escritas permitem uma alta grau de liberdade para interpretações individuais. A tolerância a ambigüidade previne os membros de se tornarem cegos para novos desenvolvimentos. De acordo com Volberda (1998) as variáveis se relacionam com o jeito de pensar dos membros: novas idéias ou diferentes opiniões; desvio de comportamento, previsibilidade de comportamento.

#### *d) Orientação Externa*

A última subdimensão da dimensão cultural é a *orientação externa*. Esta subdimensão reflete a crença sobre a relação de toda a organização com o ambiente. O potencial de flexibilidade no qual a orientação externa permite a organização depende do foco de seus membros, sua abertura, e sua atitude de planejamento frente ao ambiente.

Conforme Volberda (1998), o *foco* dos membros descreve a maneira na qual as idéias e a perspectiva de tempo sobre o futuro são compartilhadas. Pode variar de curto para longo prazo. Quando os membros têm um foco no curto prazo pode-se dizer que o potencial de flexibilidade é limitado, pois há desenvolvimentos somente em curso prazo com *feedback* direto. Um foco de longo prazo requer um mapeamento das fraquezas e dos sinais indiretos.

A *abertura* descreve a extensão na qual os membros da organização consideram a organização como sensível aos desenvolvimentos que ocorrem no mercado ou no ambiente. Este indicador pode ir de fechada à aberta. As variáveis deste indicador são: sensibilidade perante o mercado, orientação (meios/produtos), interação com terceiros.



Segundo Volberda (1998) numa orientação externa fechada, a organização é considerada ser insensível ao desenvolvimento do mercado, mudanças das indústrias, mudanças nas regulamentações governamentais. Conseqüentemente a organização fechada percebe sua função perante o mundo como implementação de regras invioláveis. Exemplos extremos deste tipo de organizações são os monastérios ou organizações fortemente ideológicas. Este sistema fechado não permite muita folga para a flexibilidade.

Já numa orientação externa aberta, Volberda (1998) explica que a organização é considerada sensível ao desenvolvimento externo. A organização é vista como um mecanismo no qual deve haver adaptação contínua em função da sobrevivência. Esta orientação permite um enorme potencial de flexibilidade, e pode ser adequado para o desenvolvimento da flexibilidade estratégica.

Além do *foco* e da *abertura*, o que determina a orientação externa é *atitude de planejamento*. A atitude de planejamento refere-se a crença dos membros sobre a extensão na qual a organização pode controlar o ambiente ou o quanto está sujeita a estas forças. Quatro atitudes podem ser distinguidas em relação ao planejamento:

1. Reativo: são feitas tentativas em manter as conquistas atuais (clientes, tipos de produtos), o planejamento é direcionado para manter a situação atual, a visão externa é baseada no passado;
2. Inativo: o ambiente é considerado incontrolável, assim a organização não tenta ação alguma, o planejamento é considerado inútil, a visão externa é baseada no presente;
3. Proativo: os dados do passado são usados para prever os desenvolvimentos futuros com o objetivo de antecipá-los, planeja-se com o objetivo de capacitar-se em termos de antecipação. Esta orientação é baseada num futuro provável;
4. Interativo: um futuro desejado e desenhado sem considerar o passado, planeja-se para alcançar uma distração ideal. A orientação externa é baseada num futuro desejável.

O planejamento reativo e inativo destrói qualquer potencial de flexibilidade. Quando o planejamento proativo domina a organização tenta-se adaptar-se a um futuro provável, quando o futuro acaba sendo diferente daquele previsto o espaço adicional para adaptações é mínimo. Um forte comprometimento com um futuro provável mais tarde reduz o potencial de flexibilidade da organização. Em compensação constantes mudanças no futuro provável podem continuar a serem

adaptadas. No planejamento interativo, o potencial para a flexibilidade é baseado numa visão em longo prazo e idealizado uma visão do futuro. A organização sabe que esta idealização não pode ser completada, mas tenta alcançá-la ao máximo possível. O planejamento interativo encoraja a organização não apenas a se adaptar de forma proativa, mas também controlar o ambiente em função de alcançar o futuro desejável. (VOLBERDA, 1998).

Após a compreensão das componentes da dimensão *cultural* e suas influências no potencial de flexibilidade da organização, pode-se então, classificar a cultura como conservadora ou inovadora.

Uma cultura conservadora consiste numa forte e homogênea identidade com uma estreita extensão. Os líderes utilizam o estilo de liderança diretivo. Um grande depósito de regras não-escritas pode ser encontrado como resultado de uma forte disciplina dominante, intensos processos de socialização e uma baixa tolerância a ambigüidade. Além disso, uma cultura conservadora tem uma orientação externa fechada, que é principalmente de curto prazo e reativa.

Em contraste, uma cultura inovadora tem uma fraca e heterogênea identidade com uma ampla extensão. Os líderes utilizam a liderança delegativa e tendem a improvisação. Há apenas algumas regras não-escritas como consequência de uma baixa disciplina dominante, fracos processos de socialização e uma alta tolerância à ambigüidade. Exceções envolvendo violação das regras formais são possíveis. A orientação externa é bem aberta e focada no longo prazo.

Uma cultura conservadora pode até gerar flexibilidade operacional, mais em níveis de flexibilidade estratégica, que requer mudanças em normas e valores, apenas a cultura inovadora juntamente com uma estrutura organística podem gerar.

Até aqui foi explorado o desenho organizacional em função do potencial de flexibilidade. O desenho ideal para a flexibilidade requer condições apropriadas do tipo de tecnologia, estrutura e cultura para que se possa assegurar uma utilização efetiva das capacidades flexíveis. Agora possuindo o conhecimento necessário e tendo categorizado cada uma das dimensões parte-se para próxima seção deste estudo que trata da metodologia aplicada a este estudo.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é a etapa que se esclarece como, onde e quando estará sendo realizada a pesquisa, incluindo os instrumentos de coleta de dados que serão usados. A adequada utilização da metodologia de pesquisa garante a confiabilidade e real alcance dos objetivos estabelecidos.

Esta pesquisa foi caracterizada como *descritiva*, pois descreve o fenômeno da flexibilidade em estudo específico. Como o estudo foi circunscrito a uma organização, tendo como caráter profundidade e detalhamento (VERGARA, 2003), pode-se dizer que se trata de um *estudo de caso*.

Foi desenvolvida uma *pesquisa de campo*, na qual se coletou informações no local. Também foi realizada uma *investigação documental*, onde foram pesquisados documentos contendo informações sobre a organização em estudo.

No que se refere à natureza das variáveis estudadas, a pesquisa em questão é do tipo *qualitativa*. Para Kirk e Miller (*apud* Mattar 1986) a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo. Neste tipo de pesquisa também, os dados são colhidos através de perguntas abertas, em entrevistas de grupos, em entrevistas individuais em profundidade.

#### 3.1 Universo e Amostra

Este item trata da população total e da população amostral da pesquisa. Por população entende-se como um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade. (VERGARA, 2003).

Entendendo a definição anterior, pode-se dizer que o universo ou população da pesquisa compreendeu todos os trabalhadores da Faculdade Exponencial (FIE), no qual exprime corpo técnico-administrativo, docentes, coordenadores e diretores.

A amostra foi baseada em procedimentos não-probabilísticos, pois não foi utilizado nenhum critério estatístico. Fundamentalmente a amostra foi definida de acordo com os critérios

de tipicidade e acessibilidade. Tipicidade constitui uma seleção de elementos que são considerados representativos da população-alvo. Procurou-se, na hora de definir a amostra, incluir trabalhadores de todos os setores da FIE. A acessibilidade é a seleção dos elementos pela facilidade de acesso a eles. A seleção também se baseou neste critério, pois se levou em consideração os indivíduos que estavam presentes na organização no momento da pesquisa de campo.

Alguns elementos da amostra foram definidos com base na indicação dos próprios entrevistados.

### *3.1.2 Sujeitos da pesquisa*

Os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados de que se necessita (VERGARA, 2003).

Foram entrevistadas 16 pessoas selecionadas de acordo com a função que exercem na organização. Os principais setores foram abrangidos, a seleção dos sujeitos entre os setores foi a seguinte:

- a) Direção: Diretor geral, Diretor administrativo, Diretor Pedagógico e Coordenador do NAP (Núcleo de Apoio Pedagógico);
- b) Coordenação de curso: Coordenador do curso de administração, Coordenador do Curso de Sistemas de Informação, Coordenador do curso de Direito;
- c) Secretaria Acadêmica: secretário acadêmico e secretaria acadêmica adjunta;
- d) Financeiro: responsável pelo setor financeiro,
- e) Recursos Humanos (RH): responsável pelo RH (recursos humanos);
- f) Informática: responsável pelo setor de informática e responsável pelo suporte;
- g) Biblioteca: responsável pela biblioteca;
- h) NAP: auxiliar do NAP;
- i) SAE (Serviço de apoio ao estudante): secretária do SAE;
- j) Professores: 3 professores do curso de administração, 2 do curso de Sistema de Informação, 1 do curso de Direito, 1 do curso de Ciências Contábeis.

Vale ressaltar que algumas das pessoas citadas possuem duas funções, por isso foram contabilizadas duplamente, fazendo com que as somas sejam incompatíveis. O número de entrevistas realizadas foi superior ao número de sujeitos da pesquisa, pois a mesma pessoa, em alguns casos, participou de mais de uma entrevista com enfoques diferentes.

### **3.2 Coleta de Dados**

Visa-se nesta seção esclarecer como os dados para responder o problema de pesquisa foram obtidos.

Os dados foram obtidos principalmente por meio de entrevistas estruturadas, na qual se fazem perguntas e alguém responde oralmente. A presença física de ambos – entrevistador e entrevistado - é necessária no momento da entrevista. Houve também, observação assistemática do ambiente de trabalho dos entrevistados.

O período de entrevistas correspondeu ao dia 10 de dezembro de 2006 ao dia 22 de dezembro de 2006, sendo retomado no dia 27 de dezembro de 2006 e posteriormente a partir do dia 03 de janeiro de 2007 até o dia 05 do mesmo mês e ano.

O instrumento de coleta de dados foi previamente definido (vide apêndice I, II, III), possibilitando a comparação das respostas entre si. (LOID *apud* LAKATOS; MARCONI, 1990).

O instrumento de coleta de dados foi composto fundamentalmente de perguntas abertas, onde as respostas são dadas livremente pelos entrevistados. Com a autorização dos entrevistados as entrevistas foram gravadas, visando sua transcrição posterior. As entrevistas foram realizadas a fim de atingir os objetivos desta pesquisa possibilitando a análise das três dimensões em estudo – tecnológica estrutural e cultural.

Vale lembrar que dados também foram obtidos através da investigação documental na organização, tais como o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), documento de planejamento anual, esboços de um novo organograma, planilhas do RH contendo informações sobre os funcionários.

### 3.3 Tratamento dos dados

Os dados obtidos com a pesquisa foram fundamentalmente qualitativos. O tratamento dos dados foi realizado com base na metodologia proposta por Volberda (1998) para identificar o potencial de flexibilidade da organização. O conteúdo obtido através das entrevistas, observação e análise documental foi analisado e sistematizado com base na técnica da análise categorial, na qual as categorias utilizadas foram descritas na fundamentação teórica e tiveram por referência obra de Volberda (1998).

As informações obtidas com as entrevistas foram sistematicamente transcritas e divididas em cada dimensão de análise (tecnológica, estrutural e cultural) respectivamente. As respostas foram associadas às dimensões, subdimensões, indicadores e suas variáveis que originaram as perguntas.

Uma vez feita a classificação das repostas nas diferentes subdimensões construiu-se os quadros 6, 7 e 8 como referência para análise, determinando que cada extremo do quadro representa a variação de um potencial baixo de flexibilidade para outro potencial alto de flexibilidade, ou seja, dos aspectos que mais inibem o potencial de flexibilidade aos aspectos que mais favorecem o potencial de flexibilidade da organização.

Vale acrescentar que entre os extremos, considerou-se níveis intermediários que correspondem às características que tanto podem apresentar aspectos que inibem o potencial de flexibilidade como aspectos que favorecem.

A análise dos dados baseou-se na predominância de determinadas características, indicando o potencial de flexibilidade das dimensões tecnológica, estrutural e cultural, enquadrando-as como:

- a. Baixo potencial de flexibilidade;
- b. Médio para baixo potencial de flexibilidade;
- c. Médio potencial de flexibilidade;
- d. Médio para alto potencial de flexibilidade;
- e. Alto potencial de flexibilidade.

### 3.4 Definição das Categorias de Análise

Os quadros que seguem classificam cada dimensão de análise de acordo com uma escala que varia de mais para menos ou de menos para mais em termos de potencial de flexibilidade. A situação de referência é o alto potencial de flexibilidade, assim se a intensidade da categoria estimular o potencial de flexibilidade variará de menos para mais, o contrário também é verdadeiro, caso a menor presença da categoria estimule o potencial de flexibilidade variará de mais para menos. Os quadros 6, 7 e 8 tiveram por base na obra de Volberda (1998).

TECNOLOGIA	Rotineira	Intermediário		Não-rotineira
	baixo potencial de flexibilidade	médio baixo	médio alto	alto potencial de flexibilidade
a) Modo de produção	Grande volume de produção			Pequeno volume de produção
	Baixa variabilidade de vol. de prod.			Alta variabil. do vol. de prod.
	Baixa amplit. de tipos de MP's			Alta amplitude de MP's
	Baixa amplitude de produtos			Alta amplitude de produtos
b) Arranjo físico	Pouca maleabilidade do arranjo físico			Muita maleab. do arranjo físico
	Diferenciação no início do processo			Diferenciação no final do proc.
	Pouco tempo de processamento			Muito tempo de processamento
	Estoques perto dos fins			Estoques longe se seus fins
c) Meios de transformação	Meios de transf. Especializados			Multi-propositais
	Longo tempo de ajuste			Curto tempo de ajuste
d) Repertório de Produção Operacional	Estreita variabilidade das operações			Ampla variabil das operações
	Muitas formas explícitas de controle			Poucas formas explícitas de controle
	Baixo grau de habilidades requeridas			Alto grau de habilidades requeridas

**Quadro 6: Referencial para análise da dimensão Tecnológica**

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Segue o quadro referencial para a análise do potencial de flexibilidade estrutural:

ESTRUTURA	Mecanística	Intermediária	Organisítica
	baixo potencial de flexibilidade	médio baixo	médio alto
a) Forma organizacional básica	Meios de agrupamentos funcionais .....		Meio de agrupamentos por mercado alvo
	Longa estrutura hierárquica .....		Estrutura hierárquica achatada
	Alto grau de funcionalização .....		Baixo grau de funcionalização
b) Sistemas de planejamento e controle	Sistemas de regulação dos objetivos e definição das prioridades bem elaborados		Sistemas de regulação dos objetivos e definição das prioridades pouco elaboradas
	Programas internos de planejamento e controle bem definidos		Programas internos de planejamento e controle pouco definidos
	Formas elaboradas de controle das melhorias e avaliação de resultados		Formas pouco elaboradas de controle das melhorias e avaliação dos resultados
c) Processos de regulação			
c.1) Regulação das tarefas/especialização	Estreito nível de especialização horizontal .....		Amplo nível de especialização horizontal
	Especialização vertical simples .....		Especialização vertical complexa
	Baixo grau de intercambialidade .....		Alto grau de intercambialidade
c.2) Regulação do comportamento	Alto grau de padronização .....		Baixo grau de padronização
	Alto grau de formalização .....		Baixo grau de formalização
	Pouco investimento em treinamento e educação		Muitos investimentos em treinamento e educação
c.3) Regulação de ajustes mútuos	Dispositivos de contato sob forma de influência		Dispositivos de contato sob forma natural
	Baixa descentralização horizontal .....		Alta descentralização horizontal
c.2) Regulação da Tomada de decisão	Baixos níveis de delegação .....		Altos níveis de delegação
	Tomada de decisão exclusiva .....		Tomada de decisão participativa

**Quadro 7: Referencial para análise da dimensão Estrutural**

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)



O próximo quadro (7) diz respeito à análise do potencial de flexibilidade da cultura organizacional.

CULTURA	Conservadora	Intermediária		Inovadora
	baixo potencial de flexibilidade	médio baixo	médio alto	alto potencial de flexibilidade
a) Formação da identidade	Forte formação de crenças			Fraca formação de crenças
	Intenso compartilhamento de valores			Pouco compartilhamento de valores
	Linguagem similar			Língua diferenciada
	Forte concordância sobre as maneiras adequadas de comportamento			Pouca concordância sobre as maneiras adequadas de comportamento
	Objetivos e valores estreitos			Objetivos e valores amplos
	Homogênea			Heterogênea
b) Liderança				
b.1) Estilo de Liderança	Instrutivo			Delegativo
b.2) Abordagem de planejamento	Tomada de decisão de cima para baixo			Tomada de decisão de baixo para cima
	Objetivos fixos			Objetivos mutáveis
	Objetivos predominantemente quantitativos			Objetivos predominantemente qualitativos
	Objetivos complexos			Objetivos simples
b.3) Atitude gerencial	Rotineira			Improvisação
c) Regras não-escritas	Nível de formação semelhante			Nível de formação distinta
	Idade semelhante			Idade distinta
	Perfil dominante			Perfil distinto
	Doutrinação de entrantes			Aceitação de entrantes
	Definição de sistemáticas de recompensas, e de carreira			Rotatividade de trabalho
	Avaliação de desempenho Formal			Avaliação de desempenho Informal
	Regras formais			Exceções
	Regras imutáveis			Novas idéias ou

		diferentes opiniões
	Previsibilidade de comportamentos e Reações	Comportamento e Reações surpreendentes
d) Orientação externa	Foco em curto prazo	Foco em longo prazo
	Pouco sensível ao mercado	Muito sensível perante o mercado
	Orientação para meios	Orientada para produtos
	Pouca interação com terceiros	Intensa interação com terceiros
	Planejamento reativo	Planejamento interativo

**Quadro 8 : Referencial para análise da dimensão Cultural**

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

**3.5 Limitações do estudo**

A metodologia proposta foi desenvolvida a fim de atender todos os objetivos deste trabalho. Entretanto, deparou-se com determinadas limitações que, embora não representassem nenhum impedimento para a realização do estudo e alcance dos objetivos, devem aqui ser explicadas.

A primeira limitação desta pesquisa diz respeito às entrevistas e aos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas num período, na qual os próprios entrevistados consideraram como estressante, pois a organização estava no período final de semestre (apresentações de monografias, matrículas, rematrículas) e iniciando o planejamento do ano de 2007. Ou seja, os dados obtidos referem-se a uma caracterização obtida dentro de determinado contexto da organização.

Quanto aos entrevistados, como as entrevistas eram constituídas de perguntas abertas, eles eram livres para falar sobre a pergunta feita. Por vezes este fato o fazia desviar muito da pergunta inicial, e embora a pesquisadora tentasse retomar o foco da pergunta, o entrevistado apresentava

certa resistência para respondê-la. Assim, toda perspectiva obtida está limitada aos sujeitos participantes do estudo.

Outra limitação refere-se à adaptação das perguntas do instrumento de coleta de dados. Estas, em alguns casos, tiveram que ser adaptadas à organização em estudo. Esta adaptação foi feita, principalmente, a fim de torná-lo mais compreensível e que levasse em consideração características da organização em estudo.

Outro fator limitante do estudo é o tempo de coleta dos dados. As análises realizadas estão circunscritas aos elementos obtidos durante o período de coleta, fato que poderia ser ampliado, caso existisse viabilidade. No entanto, tem-se a claro que o tempo disponível foi suficiente para o alcance dos objetivos propostos no trabalho

A última limitação a ser destacada envolve a escolha da obra fundamental para análise. A pesquisa basicamente foi realizada tendo por referência a metodologia apresentada por Volberda (1998) para a identificação do potencial de flexibilidade da organização. Logo, a conclusão desta pesquisa está limitada ao que Volberda (1998) atribui à flexibilidade organizacional, identificando e ponderando características que podem estimular ou inibir o potencial de flexibilidade da organização. Considerando-se a amplitude das referências de análise oferecidas pelo autor para este tema, avalia-se que o apoio em sua metodologia tenha sido suficiente para o esclarecimento do tema deste trabalho.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização da empresa**

#### *4.1.1 História da FIE*

O início do projeto Faculdade Exponencial – FIE - mobilizou um grupo de dez professores a juntar esforços para a concretização da Faculdade Exponencial na cidade de Chapecó. A Faculdade Exponencial (FIE) iniciou oficialmente suas atividades no dia 3 de agosto de 2000 em circunstâncias de transformação e expansão das atividades do Colégio Exponencial. O Grupo Exponencial, também chamado de Centro Educacional Exponencial S.A. – CEESA, agora formado pelo colégio e faculdade passou a oferecer serviços de educação desde o primário até o ensino superior.

Coordenando os trabalhos de elaboração do Projeto da Faculdade Exponencial estava o Prof. Élio Antonio Maldaner, juntamente com demais membros do grupo Exponencial. O Projeto de Criação da FIE foi encaminhado em 28 de maio de 1999, através do Ofício nº 067/99 ao então Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação – MEC, Sr Abílio Afonso Baeta Neves. O Projeto inicial previa a autorização do Curso de Administração, sendo, posteriormente, acrescentados novos cursos.

Enquanto o Projeto de Credenciamento da Faculdade Exponencial tramitava no Ministério da Educação, o Grupo Exponencial trabalhava na busca de outras possibilidades de oferta ao ensino superior. Foi com esse ideal que a entidade mantenedora da FIE, o Centro Educacional Exponencial (CEESA), trouxe para Chapecó o primeiro Mestrado em Administração no início do ano de 2000 - com área de concentração em Gestão Estratégica das Organizações - que foi realizado em convênio com a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

Com a publicação no Diário Oficial da União da Portaria nº 870, de 23 de junho de 2000, o Ministro de Estado da Educação outorga o funcionamento do Curso de graduação em Administração. No dia 27 de junho até o dia 03 de agosto de 2000 a FIE elaborou e aplicou o

processo seletivo para a primeira turma do Curso de Administração, com cinquenta vagas iniciais.

Mais tarde, em 2001, a FIE obteve a autorização para o curso de Sistemas de Informação. Em 2003, com a publicação da Portaria MEC nº 2.104, de 05 de agosto de 2003, a FIE obteve a autorização do Curso de Ciências Contábeis. Em 2005 a FIE obteve a autorização do Curso de Direito. Agora em tramitação pelo MEC, o curso de Psicologia com previsão de abertura da primeira turma no segundo semestre de 2007.

#### *4.1.2 A FIE hoje*

Hoje a FIE, além dos quatro cursos anteriormente citados (Administração, Sistemas de Informação, Ciências Contábeis e Direito) disponibiliza cursos de pós-graduação nas áreas de Direito Constitucional, Direito Tributário, Direito Civil, Direito e Negócios e MBA em Gestão de Pessoas. As próximas turmas que estão previstas para 2007 são: Direito Processual Civil, MBA Marketing de Negócios, MBA Gestão Estratégica Empresarial, Gestão Estratégica em Tecnologia de Informação.



Figura 1: Logotipo da Faculdade Exponencial

A FIE consta com um quadro de 96 funcionários, sendo que destes 52 são professores, 33 pertencem ao corpo técnico administrativo e 3 são diretores, o número de estagiários durante o segundo semestre de 2006 era de 8.

A estrutura física da FIE conta com uma biblioteca com um acervo de mais de 10.000 materiais para pesquisa que atende a todos os cursos, auditório para congressos e eventos com capacidade para 400 pessoas, 4 laboratórios de informática, dois prédios para a área técnico-

administrativa que comporta 15 salas de aula, prédio exclusivo para salas de aula, área arborizada, e praça poli - esportiva e de alimentação.

A Missão da Faculdade Exponencial, conforme PDI de 2002, em consonância com os princípios, metas e fins do Centro Educacional Exponencial S/A – CEESA é assim enunciada:

“Tornar-se um centro de excelência na formação de profissionais, ministrando ensino de qualidade e compromissada com o desenvolvimento da conscientização do ser humano por meio do conhecimento, o fortalecimento da cidadania, da ética e a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Os objetivos da instituição conforme PDI do ano de 2002 são:

- a) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- b) formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- c) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- d) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- e) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- f) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; e
- g) promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na instituição.

Quanto aos valores (ou princípios) da instituição, pode-se enunciar:

- a) respeito à dignidade da pessoa e de seus direitos fundamentais, proscrevendo quaisquer discriminações por motivo de convicção filosófica, política ou religiosa e por preconceito de raça ou sexo; e
- b) compromisso com a verdade, pelo estudo e atitude de busca constante da mesma, mediante o desenvolvimento da criatividade, análise e crítica da realidade, num ambiente de liberdade, responsabilidade e justiça.



Figura 2: Prédio da Faculdade Exponencial

A FIE oferece todos os semestres para o curso de Administração 100 vagas (noturno), 55 vagas para Ciências Contábeis (noturno), 50 vagas para Direito noturno e 50 vagas para Direito diurno, e 50 vagas para Sistemas de Informação (noturno).

Para ingressar na faculdade, o candidato é submetido a um processo seletivo no qual é feita uma análise do histórico escolar do aluno, uma prova de redação em atualidades juntamente com um processo de entrevista. Uma vez tendo obtido conceito suficiente o aluno é liberado para matrícula.



Figura 3: Vista aérea do campus da FIE

#### *4.1.3 Consideração Geral sobre a Estrutura Organizacional*

A FIE possui hoje cerca de 33 funcionários no corpo técnico-administrativo, que respondem pelas atividades de apoio ao ensino: secretaria acadêmica, biblioteca, informática, serviço de apoio ao estudante (SAE), recepção, setor financeiro, de recursos humanos, DCE (Diretório Central de Estudantes). Dispõe de três diretorias: geral, administrativa e pedagógica. Subordinadas a diretoria pedagógica tem-se as coordenadorias dos quatro cursos (Administração, Ciências Contábeis, Sistemas de Informação e Direito). Possui no seu corpo docente 52 professores, espalhados pelos quatro cursos de graduação.



Figura 4: Campus da Faculdade Exponencial – FIE (Prédio de ADM)



A área de ensino não tem uma delimitação específica, ela envolve atividades dos mais diferentes setores, como é o caso da direção pedagógica, coordenação de curso (ora assume atividades de apoio e ora ensino propriamente dito), docentes e discentes.

Acima do Conselho de Educação Superior (CES), órgão máximo no organograma da FIE encontra-se o Diretor Presidente e Assembléia Geral, mas como estes referem toda a CEESA (Centro Educacional Exponencial S. A), o que envolve o Colégio Exponencial, não é de interesse que seja apropriado para estrutura do organograma da FIE, pois não é possível ver uma relação e influência direta destes órgãos da CEESA na FIE.

A estrutura resumida da faculdade pode ser representada pela figura a seguir:

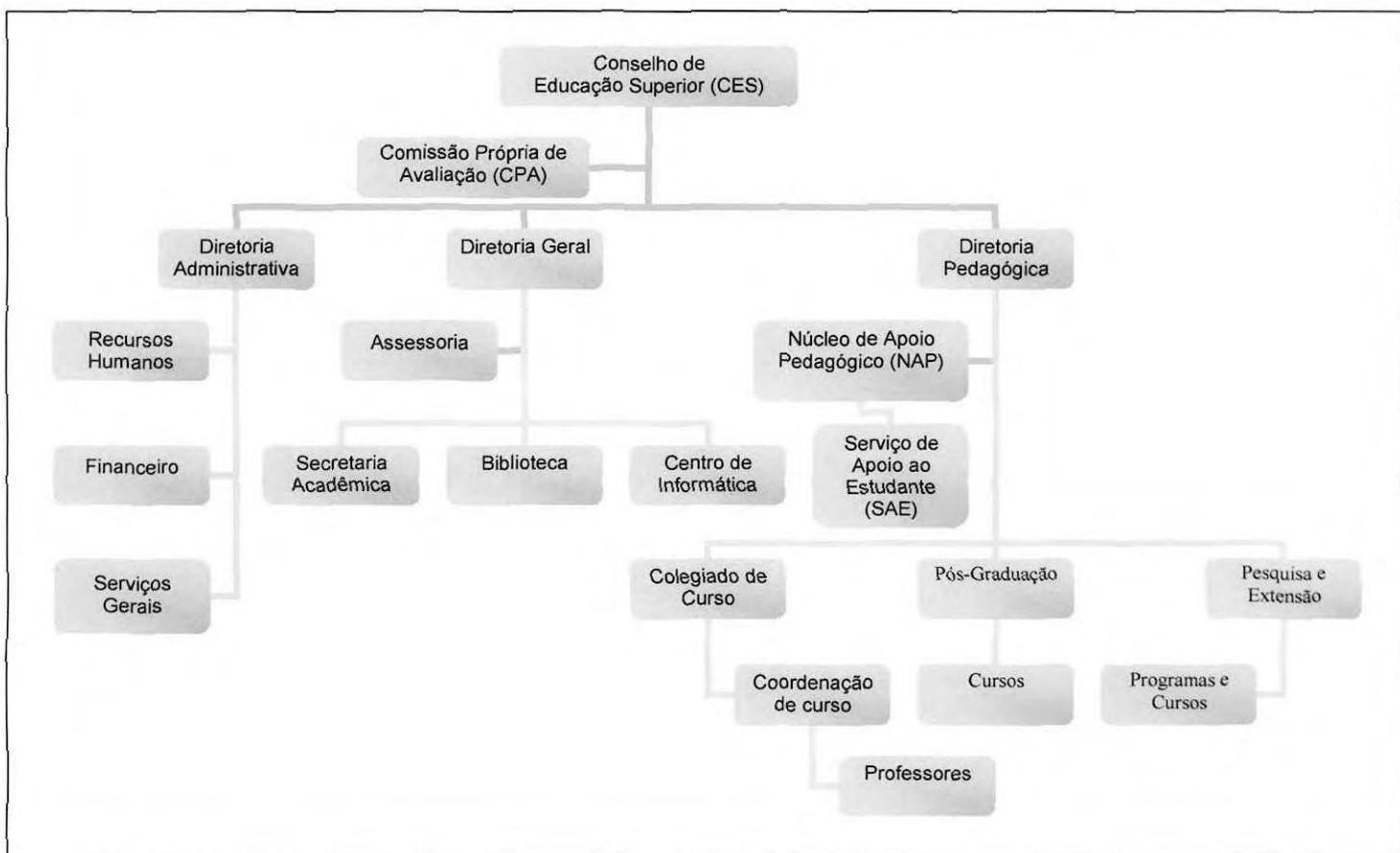


Figura 5: Organograma da FIE  
Fonte: Elaboração do autor

Algumas atividades são concentradas na diretoria administrativa como é o caso das atividades de marketing, patrimônio, obras e compras. Estas atividades não têm um setor responsável específico, mas ocorrem dentro da diretoria administrativa. Já o setor de RH, Finanças e Serviços Gerais encontram-se subordinados a esta diretoria.

A diretoria geral assume responsabilidade sobre o cumprimento do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e sobre alguns setores de apoio ao ensino, como é o caso da secretaria acadêmica, a biblioteca e o setor de informática.

Já a diretoria pedagógica elabora e delibera sobre o programa pedagógico da instituição, e é a que mais concentra as atividades relacionadas ao planejamento anual de todas as atividades para o ano seguinte. Subordinam-se a ela: o colegiado dos cursos, a pós-graduação e a pesquisa e a extensão. Por sua vez, abaixo do colegiado de curso há as coordenações de cursos e subordinados a esta última os professores, estes representam o último nível na hierarquia da organização.

Observa-se no organograma que a estrutura geral da FIE é composta por quatro níveis hierárquicos e três assessorias. Entretanto, como o CES não é de um órgão estruturado, bem como o colegiado de curso, o número de níveis hierárquicos correspondente da instituição na prática são três.

Quanto às assessorias, uma delas pertence à diretoria geral e funciona como auxiliar das atividades; na direção pedagógica, o NAP (Núcleo de Apoio Pedagógico) presta este auxílio, na qual o SAE (Serviço de Apoio ao Estudante) está subordinado. A CPA (Comissão Própria de Avaliação) é um órgão permanente dentro da instituição, porém não se subordina à nenhum dos demais.

Chama-se a atenção que a organização está em fase de mudanças na distribuição das áreas, está sendo elaborado um novo organograma, por isso o organograma apresentado foi desenvolvido pela acadêmica juntamente com o auxílio do Coordenador do NAP (Núcleo de Apoio Pedagógico).



Figura 6: Campus da Faculdade Exponencial – FIE (Prédio de ADM)

#### *4.1.4 Situação do mercado da FIE*

A FIE está localizada na cidade de Chapecó, cidade pólo do oeste de Santa Catarina. Seu campus fica no bairro Seminário na Rua Marechal Bormmam. Segundo dados retirados do site da prefeitura de Chapecó (2006), hoje a população total da cidade é de 172.962 habitantes, sendo que cerca de 35,88%, ou seja, aproximadamente 62.000 são pessoas na faixa etária entre 20 e 39 anos, o que corresponde ao público alvo da faculdade. Ainda de acordo com o site da prefeitura municipal, a cada cinco jovens e adultos que estudam em SC, um está em Chapecó.

De acordo com o site da FIE (2006), a FIE é a segunda maior instituição de ensino de Chapecó, oferecendo 4 cursos de graduação e 10 cursos de pós-graduação, com um total de 1.200 alunos.

O maior dos centros de ensino de Chapecó é a UNOCHAPECÓ uma universidade comunitária. Esta universidade é composta pelo campus de Chapecó, Xaxim e São Carlos. Juntando os três campus, ela conta hoje com 36 cursos de graduação e 30 de pós-graduação em andamento, com um total 7.975 alunos matriculados (UNOCHAPECÓ, 2006).

O terceiro centro de ensino forte na região é a faculdade CELER, de cunho privado. É formada pelo campus de Chapecó e Xaxim. Conta com 11 cursos de graduação, sendo apenas 2 na cidade de Chapecó, e 6 de pós-graduação em andamento. Os dois campus somam um total de 2.000 alunos (CELER, 2006), sendo que o campus de Chapecó possui em torno de 300 alunos.

O quarto centro de ensino é a Universidade CEO (Centro Educacional do Oeste), de cunho estadual e trata de uma ramificação da UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina) no oeste do estado com sede na cidade de Chapecó e com unidades em Palmitos e Pinhalzinho. Oferece 3 cursos de graduação (CEO, 2006).

Outras concorrentes hoje da FIE na região, porém que não tem campus na cidade de Chapecó, são: UNOESC (Universidade do Oeste de Santa Catarina) e a UNC (Universidade do Contestado). A primeira é formada pelos campi da cidade de Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê, totalizando 62 cursos de graduação e 40 cursos de pós-graduação em andamento, somando 15.025 alunos. A segunda constitui-se dos campi das cidades de Canoinhas, Mafra, Curitibanos, Concórdia e Caçador. Totaliza 28 cursos de graduação e 19 de pós-graduação (UNOESC, 2006).

Pode-se notar que existem várias instituições de ensino no mercado de atuação da FIE, entretanto este evento pode revelar um potencial de mercado na cidade de Chapecó favorável aos empreendimentos em educação, principalmente pelo fato da cidade de Chapecó absorver uma quantidade considerável de estudantes do estado de Santa Catarina.

A seção que se inicia trata diretamente da análise das dimensões propostas para investigar o potencial de flexibilidade organizacional da FIE.

#### **4.2 Potencial de Flexibilidade Tecnológica**

O potencial de flexibilidade da organização foi definido com base nos conceitos apresentados por Volberda (1998) que estão presentes na seção fundamentação teórica deste trabalho (página 22).

O potencial de flexibilidade tecnológico da organização pode variar de rotineiro, baixo potencial, para não-rotineiro que confere um alto potencial de flexibilidade à organização.

Para analisar a tecnologia da organização, por se tratar de uma instituição de ensino, considera-se como foco de observação a produção de ensino. Para tanto, a análise que se segue envolve tanto áreas organizacionais voltadas diretamente com o ensino quanto as áreas de apoio a ele. Os insumos para produção identificados são os materiais e pessoas necessários para que

ocorra a formação acadêmica do aluno, que pode ser considerado a “saída” de todo o processo de produção da organização.

O potencial de flexibilidade tecnológica da organização leva em consideração quatro subdimensões para análise: **modo de produção, arranjo físico, meios de transformação e repertório de produção operacional.**

Com base nestas subdimensões a análise do potencial de flexibilidade tecnológica se desenrola.

#### *4.2.1 Modo de produção*

Resgatando Volberda (1998) o modo de produção varia de acordo com o processo escolhido, ou o típico modo de produção. Os modos de produção podem ser: processo, massa, grandes lotes, pequenos lotes ou unitários, sendo que o primeiro representa um baixo potencial de flexibilidade e o último um alto potencial de flexibilidade.

Os indicadores da subdimensão modo de produção são: **volume no processo, capacidade de variabilidade de produção, amplitude de matéria-prima e amplitude de produtos e serviços.**

Quanto ao **volume no processo**, identificou-se que em média 110 alunos concluem a graduação ao ano, reunindo os dois semestres letivos. Em comparação com o número de matrículas efetuadas no ano, que soma 400 trata-se de um número bem menor. Mesmo assim, a quantidade de saída de produtos acabados – alunos formados ao ano – pode ser atribuída como uma **produção pequena** ou em pequenos lotes como classifica Volberda (1998).

Quanto à **capacidade de variabilidade**, existe uma restrição imposta pelo MEC (Ministério da Educação) quanto ao número máximo de alunos por turma. Quando a instituição manda o projeto do curso para ser aprovado pelo MEC, este delibera o número de vagas e o número de alunos permitido por turma. Explica o entrevistado A:

*O MEC que autoriza os cursos e o número de vagas, os nossos já foram autorizados já com número de vaga que podemos oferecer, por exemplo: adm, sistemas e direito são 50; contábeis 55 por turma. O que a gente pode oferecer é isto. Então entra isto e ai vai evadindo. Para modificar isto tem que passar pelo MEC.*

Como informou o entrevistado A, a quantidade de alunos por turma depende de um órgão externo à organização, o que diminui a sua variabilidade. Já a quantidade mínima é atribuída pela instituição e é de 25 alunos por turma, entretanto caso seja conveniente, existem turmas que abrem com menos alunos, o que garante certa variabilidade no número de alunos por turma. Entre os cursos esta variabilidade aumenta. Os cursos de Administração e de Direito são os que mais se aproximam da capacidade máxima; já os cursos de Sistema de Informação e Ciências Contábeis, principalmente nas suas últimas fases, estão mais próximos do patamar inferior. Assim, existem variações no número de alunos em praticamente todas as turmas.

Quando se trata da capacidade de abrir novos cursos a instituição parece estar preparada. Conforme o entrevistado A,

*[...] sempre está se tentando implementar novos cursos, por exemplo, o de psicologia já está protocolado no MEC, mas já está sendo encaminhado projeto do curso de Licenciatura em Matemática e Educação Física. A estrutura dá possibilidade de criar novos cursos, a FIE vai partir para novos cursos, sempre criando possibilidades de novos cursos.*

Com base nas informações anteriores, a **variabilidade no volume de produção pode ser considerada intermediária.**

Em relação à **amplitude de matérias-primas na organização pode-se constatar um nível alto** neste indicador. Isto se justifica porque para formar um aluno são requeridas várias disciplinas; várias metodologias e avaliações de aprendizado diferenciadas; vários materiais como livros, computadores e vários professores. Tais aspectos conferem a **este indicador um alto potencial de flexibilidade.**

No que tange à **amplitude de produtos e serviços, pode-se dizer que há um nível intermediário.** Já foram oferecidos diversos cursos de pós-graduação, tanto *latu senso* quanto *stricto senso*. Na graduação, relativamente a outras instituições de ensino são oferecidos poucos cursos, num total de quatro. Nota-se que basicamente as atividades referem-se ao ensino, por isso, pode-se dizer que a amplitude de produtos e serviços possui um caráter mediano baixo.

Considerando um volume de produção intermediário para alto potencial de flexibilidade, *uma variabilidade intermediária do volume de produção, uma amplitude de produtos e serviços de mediana a baixa e uma alta amplitude de matérias-primas, pode-se classificar a organização em um grau intermediário para alto de potencial de flexibilidade para os modos de produção.*

#### 4.2.2 Arranjo físico

O arranjo físico determina o espaço livre para a flexibilidade permitido pela tecnologia, descrevendo a disposição básica dos meios de produção (VOLBERDA, 1998).

Os tipos de arranjo físico que representam um baixo potencial de flexibilidade são o de linha e o funcional; com potencial intermediário tem-se o grupo e como alto potencial de flexibilidade o tipo estação de trabalho.

Os indicadores desta subdimensão são: **maleabilidade do arranjo, grau de diferenciação do produto, tempo de passagem e posição dos estoques.**

Concernente à **maleabilidade do arranjo**, pode-se dizer que há muita flexibilidade. Nota-se isto no decorrer dos anos. Desde o início das atividades da faculdade até os dias atuais, muitas mudanças foram e continuam sendo feitas no arranjo físico. Mudanças na biblioteca, nos centros administrativos, nos laboratórios de informática, na praça de alimentação, construção de novos prédios.

Dentro das próprias salas de aula existem possibilidades de se alterar o arranjo trocando as carteiras de posição, trazendo diferentes recursos como retroprojetores e *datashow* para as salas de aula.

*O arranjo depende também da didática do professor. Ele pode solicitar laboratórios de informática, ou alterar a posição das cadeiras. Inclusive algumas salas de aula já têm formato em U. A tendência é que todas as salas sigam este formato. (Entrevistado A).*

O processo de produção pode ser classificado como estação de trabalho e como grupo, dependendo da área sob enfoque. O processo de ensino pode ser considerado como estação de trabalho, pois é em cada célula de trabalho que a atividade é desenvolvida, ou seja, em cada sala de aula ou momento da aula. Até mesmo nos espaços reservados para estudos em grupo e individuais, como é o caso do *plenarinho* e da biblioteca percebe-se a existência de estação de trabalho.

Já nas atividades técnico-administrativas o trabalho pode ser classificado como funcional. Conforme Volberda (1998) este é o tipo de arranjo em que as operações são agrupadas de acordo com os métodos, técnicas e máquinas e não em função do produto. Isto reduz a alta maleabilidade

do arranjo físico da organização **para um grau intermediário para alto de potencial de flexibilidade.**

Quanto ao **grau de diferenciação do produto**, pode-se dizer que é logo no início do processo de formação que ele acontece, pois cada curso possui sua respectiva grade curricular, o desenvolvimento do curso já está determinado desde o ingresso na primeira disciplina, quase não existem alterações a serem feitas na formatação inicial da proposta do curso.

Portanto, pode-se atribuir um **baixo grau de diferenciação do produto, o que compete num baixo potencial de flexibilidade para este indicador.**

Referente ao **tempo de passagem**, leva-se em consideração o tempo necessário para o aluno concluir o curso. Este representa um tempo bem prolongado, podendo variar de 4 a 5 anos dependendo do curso. Assim, este indicador corresponde a um **baixo potencial de flexibilidade.**

A **posição dos estoques** determina a maneira como estes são alocados durante o processo produtivo, quando seguem o fluxo do processo as possibilidade de relocação diminui e o tempo de resposta aumenta, o que impele um baixo potencial de flexibilidade. Para analisar a posição dos estoques na organização em estudo foram levados em consideração, os livros, os textos disponibilizados, o conhecimento dos professores, os recursos físicos utilizados para realizar a aula. Estes estão disponibilizados de forma, que em qualquer momento do processo podem ser acionados. Esta característica confere um estímulo ao potencial de flexibilidade da organização, por isso, pode-se atribui um **grau alto de flexibilidade para a posição dos estoques.**

À luz dos esclarecimentos anteriores constata-se que a maleabilidade no arranjo físico possui um grau intermediário para alto de flexibilidade; o grau de diferenciação é intermediário; tempo de passagem longo, o que representa um baixo potencial de flexibilidade; e um alto grau de flexibilidade para a posição dos estoques. Os quatro fatores colaboram para um **potencial intermediário para alto de flexibilidade no arranjo físico.**

#### *4.2.3 Meios de transformação*

Esta subdimensão descreve a amplitude das operações que as máquinas, ferramentas e os sistemas de informação podem empregar. (VOLBERDA, 1998).



Os meios de transformação variam do especializado (baixo potencial de flexibilidade), passando pelo multipropósito (intermediário) para o universal (alto potencial de flexibilidade).

Os indicadores desta subdimensão são: **aplicabilidade dos meios de transformação e a rapidez pela qual estes meios podem ser ajustados.**

Os principais meios de transformações, incluindo ferramentas, máquinas e equipamentos utilizados na FIE são aproveitados por todos os cursos.

*Para utilizar os equipamentos é feito reserva como, datashow, notebook, retroprojeter, laboratórios. E eles atendem todos os cursos, os mesmos equipamentos e sistemas. (Entrevistado C).*

Em cada andar dos prédios de sala de aula são disponibilizados os recursos, o que facilita a maleabilidade dos mesmos.

Os sistemas de informação são ferramentas importantes para o desempenho das atividades na faculdade. Eles abrangem todos os cursos, sendo que o sistema de informação divide-se em três grandes módulos: o da biblioteca, o gerenciador acadêmico e o financeiro. Este sistema atende a propósitos variados, como explica o entrevistado D:

*Ele supre a necessidade, tem funções que a gente até hoje nunca utilizou, 80% a gente consegue utilizar eles, como ele é um software para instituições de ensino cada uma precisa de uma forma, muitas coisas são encaixadas pra cada uma. Mas no que a gente utiliza dele supre.*

Portanto existe uma **grande aplicabilidade do sistema**, uma vez que ele supre as necessidades dos usuários, e atende a todos os cursos e as principais atividades de ensino e técnico administrativas.

Entretanto o módulo gerenciador acadêmico costuma apresentar muitos problemas, os quais impossibilitam as respostas esperadas do sistema. Quando o sistema apresenta problemas é enviado um pedido para a empresa terceirizada que desenvolveu o software para que realize as atualizações, entretanto em alguns casos as atualizações atrapalham as informações existentes. Esta série de divergências acaba por afastar o sistema do seu propósito, o que prejudica e até restringe o potencial de flexibilidade dos meios de transformações.

O entrevistado D esclarece como funciona este processo:

*Acontece em nível de relatório às vezes ele não fornece. Daí a gente liga para a fornecedora do software e pede este tipo de relatório, que vai para uma análise depois mandam de volta uma resposta. Neste sentido ele atende, claro ele não é um sistema assim, que não tenha erro, ele tem muitos erros, só que a gente tem um contrato de manutenção. É pago uma mensalidade para correção de erros e atualizações.*

Referente à velocidade com a qual estes meios podem ser ajustados, observa-se que ela é comprometida devido à dependência de terceiros e pela falta de conhecimento da utilização de alguns recursos oferecidos pelo sistema, assim apenas metade dos problemas são resolvidas internamente. Estes fatores fazem com que o processo seja mais demorado, nas palavras do entrevistado D:

*Às vezes demora a atender, é bem relativo, 50% tá dentro do esperado, tem coisas que são mais complicadas daí precisa tempo maior e equipe maior. Estudar o erro e apresentar a solução e mesmo com a solução na mão tem que fazer teste. Este 50% torna-se aceitável.*

Como os sistemas de transformações possuem um caráter multipropósito, resulta um potencial de flexibilidade favorável, mas a velocidade com o qual os meios de transformação são ajustados é comprometida, assim julga-se **os meios de transformação com um grau intermediário de flexibilidade.**

#### *4.2.4 Repertório de produção operacional*

Esta subdimensão diz respeito ao conhecimento que é empregado pelos empregados na realização do seu trabalho. Pode variar entre um limitado a um extenso repertório de métodos de trabalho, procedimentos e habilidades (VOLBERDA, 1998). O repertório de produção pode ser limitado ou extenso, este possui alto potencial de flexibilidade e aquele representa um baixo potencial de flexibilidade.

Os indicadores desta subdimensão são: **a variabilidade das operações executadas, formas explícitas de controle e o nível de habilidades requerido do ocupante do cargo.**

Como Volberda (1998) explica, quanto mais definida as operações são, menor o potencial de flexibilidade é.

Na FIE pode-se perceber que as atividades referentes ao ano letivo são delimitadas com antecedência, porém muitas ocorrem em improviso. Dentre as atividades dos professores, poucas são programadas como é o caso das reuniões pedagógicas. Com relação à atividade fundamental dos professores pode-se perceber que existe uma programação de conteúdos prévios, que constam no plano de ensino. Porém, no momento da aula ocorre muita variação e improvisação.

Na área técnico-administrativa, não há grandes definições de operações. Adotam-se alguns critérios básicos que devem ser seguidos, que representa a amplitude de responsabilidade da função, ou seja, sua competência.

Alguns professores assumem também atividades administrativas, o que significa uma maior variabilidade nas suas atribuições. Em relação aos professores também, percebe-se o interesse que um mesmo professor ministre aulas em diferentes cursos, o entrevistado C esclarece:

*Os professores não estão lotados num curso, na verdade, eles têm uma formação bem específica para um curso, mas sempre que ele tem qualificação e se ele tiver condições de trabalhar em outros cursos a instituição faz questão. Por dois motivos: contribui na formação multidisciplinar e concentra uma carga horária maior, o que faz com que ele interaja mais com o processo pedagógico.*

Geralmente os professores ministram disciplinas compatíveis com sua especialização de conhecimento.

Com base nestes dados, pode-se concluir que há uma **ampla variabilidade nas operações**, pois é conferido certo grau de liberdade para desenvolver as atividades dentro da organização. Esta característica aumenta o seu potencial de flexibilidade. Ponderando as características acima mencionadas a **variabilidade nas operações representa um potencial alto para a flexibilidade da organização**.

Com relação às **formas explícitas de controle**, trata da maneira como o controle sobre o trabalho é exercido. Quanto mais formas explícitas de controle, menor o potencial de flexibilidade, e quanto menos formas explícitas de controle, mais estímulos ao potencial de flexibilidade.

Na área técnico administrativa o controle está mais baseado nos resultados do que nos meios escolhidos para realizar determinada tarefa. Uma prova disto, é que o principal controle é a efetivação das metas do planejamento, tanto aquele que se refere ao ano seguinte (curto prazo) quando o PDI – Plano de desenvolvimento institucional (longo prazo).

Quanto ao controle sobre os horários dos professores, assim como o controle do plano de ensino é de responsabilidade das coordenações dos cursos, e cada coordenação adota o critério que considerar melhor. A coordenação de curso procura conversar com os alunos para avaliar o professor e se ele está de acordo com as necessidades da disciplina e dos alunos.

O controle sobre a freqüência dos alunos bem como dos trabalhos a serem entregues, pertencem a cada professor. Cada professor estipula o seu método de cobrança.

Todas estas formas de controle, até então, parecem representar um nível intermediário de controle explícito e em alguns casos um nível alto de controle interno por parte dos professores.

Porém ao se considerar as normas impostas pelo MEC este controle explícito tende a aumentar. De acordo com o MEC, aquilo que foi aprovado previamente no projeto de um curso deve se cumprido durante toda vida do curso, caso sejam feitas alterações no tempo é preciso notificar o MEC e esperar a aprovação. Mudanças de ementas e currículo devem ser publicadas em Diário Oficial.

Existe um órgão permanente dentro da organização que não está subordinado aos demais, que é a CPA – Comissão Própria de Avaliação. De acordo com o entrevistado K a CPA:

*Está de acordo com a lei Federal 10.861/2004. Esta comissão é formada por diretores, funcionários, membros da comunidade externa (diocese e sindicato do comércio) alunos e professores. A CPA existe para programar e executar o processo de avaliação institucional, em todas as dimensões, com ênfase especial no processo acadêmico (ensino, pesquisa e extensão). Além de apresentar os relatórios de avaliação e socializar a todos os membros da comunidade acadêmica, propõe recomendações com vistas a melhoria da qualidade institucional.*

A análise de todas dimensões ocorre uma vez a cada 3 anos, entretanto a CPA coordena todo o programa de avaliação institucional que é o PAIE – Programa de Avaliação Institucional Exponencial -, que inclui avaliações em todos os semestres letivos, no que diz respeito ao desenvolvimento do ensino, produzindo análises e encaminhando a instâncias institucionais para que viabilizem decisões imediatas na superação de eventuais problemas detectados.

Sendo assim, foram identificadas **formas explícitas de controle**, o que corresponde uma colaboração ao baixo potencial de flexibilidade. Porém, como foi identificada bastante autonomia na realização de várias atividades, pode-se atribuir a este indicador um **grau intermediário de potencial de flexibilidade**.

No que tange ao **nível de habilidades requeridas** para a execução das tarefas, nota-se um alto nível de exigência, principalmente em relação aos professores. Este fator pode também ser encontrado no corpo técnico-administrativo, a maioria tem curso superior, e os que não tem estão cursando. Devido ao alto grau de instrução dos funcionários, pode-se dizer o que há um **alto nível de habilidades requeridas, o que demonstra um alto potencial de flexibilidade**.

Assim, a variabilidade das operações executadas é alta, as formas de controle explícitas são intermediárias e o nível de habilidades requeridas é alto. Os três fatores em conjunto denotam um **potencial de flexibilidade intermediário para alto para o repertório de produção operacional**, o que significa uma tendência em serem mais extensos do que limitados.

#### 4.2.5 Definição geral do Potencial de Flexibilidade Tecnológica

Reunindo todas as informações apresentadas sobre a tecnologia, apresenta-se o quadro 9 a seguir que resume a dimensão. De acordo com a metodologia de Volberda (1998), pode-se classificar a tecnologia da FIE como predominantemente não-rotineira, Considerando que alguns aspectos rotineiros continuam presentes, pode-se concluir que o nível de flexibilidade da tecnologia é de intermediário a alto.

TECNOLOGIA	Rotineira		Intermeiária		Não-Rotineira
	baixo	médio baixo	médio	médio alto	alto
a) Modo de produção				X	
b) Arranjo físico				X	
c) Meios de transformação			X		
d) Repertório de produção operacional				X	

**Quadro 9: Potencial de Flexibilidade Tecnológica da FIE**

Fonte: Elaboração do autor com base em Volberda (1998)

O modo de produção é em pequenos lotes, o que se aproxima de um potencial alto de flexibilidade, juntamente com o repertório de produção operacional, que tende a ser mais extenso do que limitado.

Já o arranjo físico pode ser classificado como de grupo, o que no contexto da FIE representa um grau intermediário para alto de potencial de flexibilidade. Quanto aos meios de transformação, estes assumem caráter multi-propósito, e se localizam numa posição intermediária de flexibilidade.

Inferese que existem mais aspectos não-rotineiros na tecnologia da FIE, como a produção em pequenos lotes, diversidade de matérias-primas, ampla aplicabilidade do sistema de informação, autonomia na realização das atividades e um alto nível de habilidades requerido para os indivíduos.

Porém os aspectos rotineiros não podem ser desconsiderados, tais como uma variabilidade de produção limitada, um longo tempo para obtenção do produto final – formação do aluno-, problemas no ajuste do sistema de informação e o intenso controle imposto pelo MEC.

*Concluindo esta dimensão atribui-se grau intermediário a alto para o potencial de flexibilidade tecnológica.*

#### **4.3 Potencial de Flexibilidade Estrutural**

A análise do potencial de flexibilidade estrutural, bem como o tecnológico, está fundamentada na metodologia de Volberda (1998). Para o estudo da estrutura são levados em consideração três aspectos propostos: **a forma organizacional básica, os sistemas de planejamento e controle e os processos de regulação.** Estas subdimensões visam chegar a uma classificação para estrutura que pode ser mecanicista, com baixo potencial de flexibilidade ou organística, com alto potencial de flexibilidade.

##### *4.3.1 Forma Organizacional básica*

A forma organizacional básica é para Volberda (1998) a forma de organização da infraestrutura a fim de realizar os processos e desenvolver suas capacidades. Ela pode representar um baixo potencial de flexibilidade – funcional-, intermediário – divisional-, ou alto potencial de flexibilidade – matriz.

Seus indicadores são: **os meios de agrupamento, o número de níveis hierárquicos e o grau de funcionalização.**

Os **meios de agrupamento** é uma escolha de departamentalização envolvendo as maneiras como o pessoal é alocado para os departamentos, divisões ou setores. (VOLBERDA, 1998). Podem ir do funcional, produto/serviços até mercado alvo.

Na FIE esta divisão ocorre em setores onde fica claro o tipo de agrupamento funcional e por produto, neste caso por curso. No caso do agrupamento funcional, isto é, com base nos conhecimentos e habilidades dos empregados, no processo de trabalho e nas funções. É percebido no discurso do entrevistado C:

*Temos a parte pedagógica temos a direção geral, os coordenadores dos cursos, temos a coordenação do núcleo de apoio pedagógico (NAP) e o Serviço de apoio ao estudante (SAE), e depois todos os outros setores que são a secretaria acadêmica, setor administrativo financeiro, setor biblioteca e setor de informática. Aqui temos praticamente uma unidade administrativa onde todos os setores estão ligados à direção geral e as atividades são subdividas pelas funções.*

O potencial de flexibilidade do agrupamento funcional é mínimo, pois o número aumentado de interdependência funcional dos departamentos aumenta o tempo de resposta necessário para ativar as capacidades flexíveis. (VOLBERDA, 1998). Já as coordenadorias de curso representam um aumento no potencial de flexibilidade da estrutura da organização, ou seja, agrupamento por produto.

Como também existe um agrupamento em função do produto o potencial baixo de flexibilidade conferido pelo agrupamento funcional é equilibrado por esta característica, o que permite um maior potencial de flexibilidade para os meios de agrupamento.

Assim os **meios de agrupamento da FIE representam um intermediário potencial de flexibilidade para a estrutura.**

Em termos de **níveis hierárquicos** pode-se dizer que existem poucos níveis na FIE. A estrutura hierárquica da FIE tende a ser mais achatada do que verticalizada. E uma hierarquia mais achatada, tende a encurtar o tempo de reação organizacional, o que possibilita um potencial de flexibilidade alto.

Logo, como a FIE **possui poucos níveis hierárquicos há neste indicador um alto potencial de flexibilidade.**

Em relação ao grau de **funcionalização**, este descreve a extensão por meio da qual a administração é dividida em várias áreas funcionais. Quanto mais alto o grau de funcionalização,

menor o potencial de flexibilidade; já quanto menor o grau de funcionalização, maior o potencial de flexibilidade.

É possível identificar tanto alta funcionalização como baixa, depende do setor em questão, como explica o entrevistado C:

*Tem um ou outro setor um pouco mais definido entre a parte gerencial e operacional. A parte operacional e gerencial está muito próxima, na maioria dos setores. Exceto em dois setores: setor financeiro e a biblioteca (pois há apenas uma única bibliotecária com formação para tal).*

Esta aproximação entre as funções de nível gerencial e operacional também é mencionada pelo entrevistado E:

*É bem clara a separação de cargos, e não de função. Existem cargos gerenciais e cargos operacionais, não existe a função gerencial, muitas funções operacionais são realizadas pelos cargos gerenciais. Eles se misturam bastante.*

Como a funcionalização ocorre em alguns poucos setores e nos demais se visualiza menor intensidade desta característica, pode-se dizer que a **funcionalização na FIE tem um caráter intermediário de potencial de flexibilidade.**

A inferência que se pode fazer sobre a subdimensão **forma organizacional básica é de um nível intermediário de potencial de flexibilidade.** Este resultado é obtido ponderando os meios de agrupamento com um mediano grau de flexibilidade; com poucos níveis hierárquicos, o que confere um alto potencial de flexibilidade para a estrutura e por fim uma funcionalização com um grau intermediário de flexibilidade.

#### *4.3.2 Sistemas de planejamento e controle*

Volberda (1998) define que, por essência, sistemas de planejamento e controle regulam vários aspectos da estrutura, bem como a alocação de recursos, treinamento e desenvolvimento do pessoal e busca de informações.

Sistemas de planejamento compreendem em identificar assuntos que se tornam candidatos para escrutínio gerencial, enquanto sistemas de controle especificam a hora para rever e discutir o que flui contra os objetivos.



Os sistemas de planejamento e controle podem ir de *rudimentar* a *elaborado*, sendo aquele com potencial de flexibilidade baixo e este com alto potencial de flexibilidade. Se aceita que quanto mais determinístico, detalhado e padronizado for o sistema de planejamento e controle, mais limitado é potencial de flexibilidade.

Os indicadores desta subdimensão são: **a regulação dos objetivos e definição de propriedades, a definição dos programas internos de planejamento e controle e, por último, o controle das melhorias e avaliação dos resultados.**

A regulação dos objetivos e a definição de prioridades quanto mais de cima para baixo forem, focadas no curto prazo e objetivos quantitativos mais comprometem o potencial de flexibilidade.

Os objetivos e as prioridades na FIE são definidos de forma coletiva, todos os anos é feito o planejamento para o próximo ano, onde há participação de todos os setores para a discussão de prioridades. O entrevistado C explica:

*Estamos na fase de planejar 2007. Todos os anos em novembro e dezembro são envolvidos todos os funcionários, todos os coordenadores, alguns professores com tempo integral, e todos os setores para planejar o ano seguinte. Participam todos os setores técnico-administrativos, todos os coordenadores mais o NAP (Núcleo de Apoio Pedagógico) e em nome dos alunos, o diretório acadêmico. Algumas fases são para identificar as metas e ações e para as discussões. Num primeiro momento as pessoas estudam os documentos: as recomendações CPA (Comissão Própria de Avaliação), o PDI, o relatório do PAIE (Programa de Avaliação Institucional do Exponencial). Se analisa a situação que se encontra então se define as metas e ações para as atividades do próximo ano. Para sistematizar é feita uma comissão, depois um seminário para transmitir o planejamento para todas as pessoas de novo.*

Quanto à participação na definição de prioridades o entrevistado E afirma:

*Ano a ano está se abrindo mais para os funcionários, este ano a participação foi bem mais efetiva, foi bem interessante como foi construído. Estão procurando elencar suas prioridades, nem sempre a prioridade que o que funcionário pensa é o que a direção pensa, isto é bem claro, eles tem sua voz então muitas vezes quando alguém fala algum problema em cima disto se vê uma outra solução, a gente analisa que quem ta cima vê em anglo mais amplo. Eles participam, este semestre foi mais efetivo que o passado.*

O foco dos objetivos relaciona o ano seguinte quanto se trata do planejamento anual, o planejamento de longo prazo é chamado PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). Diz o entrevistado C:

*O próprio PDI (Plano de desenvolvimento Institucional) prevê metas para 5 anos e nosso PDI tem vencimento em 2007. Estamos vendo para ano que vem o novo PDI. Até julho já terá sido definido as grandes metas.*

Portanto pode-se dizer que o planejamento está voltado tanto para prazos mais longos (5 anos) quanto para prazos mais curtos (1 ano). Percebe-se tanto através da missão e dos objetivos institucionais como também nas declarações dos entrevistados que os objetivos são predominantemente qualitativos.

Com base nas afirmações percebe-se a prática coletiva no planejamento, objetivos de caráter de longo prazo e de curto prazo e qualitativos.

Assim, a predominância de aspectos qualitativos, de longo prazo, a coletividade na definição das prioridades dos objetivos e do planejamento confere saldo positivo para o potencial de flexibilidade. Entretanto é de conhecimento que a presença de decisões de cima para baixo é também uma prática e a concomitância de objetivos de curto prazo também. Tendo em vista isto, pode-se dizer que **a regulação dos objetivos e das prioridades compete um grau intermediário a alto de potencial de flexibilidade para a estrutura.**

A **definição dos programas internos de planejamento e controle** muito se relaciona com a descrição anterior. Este indicador preconiza que sistemas de planejamento mais frouxos, no qual estão abertos para uma ampla gama de informações, encorajam novos *insights* frente a problemas emergenciais, o que aumenta o potencial de flexibilidade da estrutura. Como já descrito anteriormente a definição dos programas internos de planejamento estimulam o potencial de flexibilidade, por serem realizados de forma coletiva.

O controle do que foi planejado é discutido pelo entrevistado C:

*A gente tem durante o ano, cada três meses uma avaliação para verificar que status está as metas, as ações e os objetivos propostos, isto significa que o setor se desenvolve e procura realizar o planejado. E mesmo quando o setor não consegue se analisa o porquê ou reconstrói o objetivo. É convidado uma pessoa do setor, ele emite o status para depois tomar o encaminhamento necessário.*

Portanto, considera-se que a definição dos programas **internos de planejamento e controle colabora para um alto potencial de flexibilidade da estrutura.**

Também sem fugir da semelhança das descrições anteriores o **controle das melhorias e avaliação dos resultados** revela maior ou menor potencial de flexibilidade. Alguns controles de desempenho em relação aos fins desejados e fornecimento de *feedback* são necessários para avaliar os resultados e tomar ações precisas. Contudo, os modelos e técnicas usadas podem se

tornar estruturas dominantes para definir e avaliar assuntos concernentes ao sistema de planejamento e controle. Este pensamento determinístico obstrui o potencial de flexibilidade da estrutura atual. (VOLBERDA, 1998)

O entrevistado C comenta em sua resposta a pergunta que se refere à avaliação dos resultados:

*Como é feito a cada três meses, o setor tem um compromisso com a instituição e com as pessoas; e com ele mesmo. Assim, procura concretizar o que está previsto.*

Completando a idéia anterior o entrevistado E manifestou:

*Se faz reuniões para se acompanhar, é bem claro, houve planejamento e acompanhamento, o fator que se levou a não seguir pode ser uma mudança de prioridade. Ele é feito com base no ano anterior, mas ele pode mudar, depende do que acontece, tem que ficar adaptando, no segundo semestre geralmente se muda.*

A CPA e o PAIE também fazem parte da avaliação da instituição e do ensino, como explica o entrevistado K:

*A cada três anos a CPA desenvolve uma avaliação das 10 dimensões institucional, é um processo que leva no mínimo 6 meses. Disto resulta um relatório de avaliação que será utilizado para os próximos 3 anos dentro do processo de planejamento e controle. Dentro deste processo de três anos, o que se avalia todos os semestres é o processo pedagógico, considerando que o ensino é a missão central da instituição. Tudo isto constitui o Programa de Avaliação Institucional (PAIE): avaliação a cada três anos e o avaliação permanente.*

Pode-se constatar que cada setor tem autonomia no controle da realização das ações estipuladas pelo planejamento, o resultado final é o que é acompanhado pela direção nas reuniões trimestrais, isto confere certa maleabilidade no controle. Portanto, analisando as afirmações, nota-se que o controle das melhorias e avaliações é um processo que se segue na forma de acompanhamento e adaptando-se as novas prioridades. **Ponderando todas as características do controle das melhorias e da avaliação dos resultados pode-se inferir que ele contribui para uma posição intermediária de potencial de flexibilidade da estrutura.**

Analisando os três indicadores: a regulação dos objetivos e das prioridades; a definição dos programas internos de planejamento e controle e o controle das melhorias e da avaliação dos resultados; infere-se que o **planejamento e controle assumem uma posição intermediária a**

**alta no potencial de flexibilidade** da estrutura, na qual exibe uma tendência a características organísticas.

#### *4.3.3 Processos de Regulação*

Conforme descrito na fundamentação teórica deste trabalho, os processos de regulação compreendem: a **regulação da tarefa** ou o nível de especialização da tarefa; a **regulação do comportamento**; **regulação de ajustes mútuos**; e por último a **regulação da tomada de decisão**. Estes processos podem apresentar caráter mecanísticos quando são mais rígidos e mais organísticos quando são mais flexíveis.

##### *4.3.3.1 Regulação das Tarefas*

A regulação da tarefa ou também chamada de especialização da tarefa diz respeito ao nível da especialização da tarefa ou divisão do trabalho. Pode ser alta (baixo potencial de flexibilidade) ou baixa (alto potencial de flexibilidade). Suas variáveis são: **especialização horizontal, especialização vertical e intercambialidade**.

A **especialização horizontal** é medida através dos seguintes parâmetros: tempo médio que um indivíduo leva para realizar determinada tarefa e a variedade de operações básicas que ele executa.

Levando em consideração os parâmetros anteriores, especialização horizontal pode ser classificada como estreita ou ampla. Uma ampla especialização confere potencial de flexibilidade alto.

Conforme os dados coletados na FIE pode-se constatar a existência de pouca especialização horizontal. Os entrevistados declararam que existem tarefas repetitivas no dia-a-dia, porém muitas das atividades que são realizadas são variadas. O entrevistado F comenta:

*Aqui no setor não tem uma divisão específica de tarefa, cada um tem funções para fazer para que o trabalho ande. Temos que contribui como um todo. A atividade no setor permanece acima da fragmentação.*

A atividade de ministrar aula pode ser considerada repetitiva numa primeira vista. Porém pode-se perceber que para os professores entrevistados o momento da aula é sempre algo novo e desafiador, que geralmente não se repete. Inclusive o entrevistado G completa dizendo:

*Uma aula nunca é igual à outra, sempre são outras pessoas, outros contextos, outros acontecimentos. É uma atividade que sempre tem que estar ligado no que acontece no mundo. Não considero que seja repetitiva ou monótona.*

Este depoimento colabora para um aspecto mais amplo da especialização horizontal.

Quando questionados sobre a definição de cargos, os entrevistados demonstraram que há divisão por cargos sim, porém os cargos não são totalmente definidos e com atribuições pré-estabelecidas. O que ficou claro é que existem atividades para serem desenvolvidas no setor independentemente da divisão de cargo, aquela tarefa deve ser cumprida. Isto pode ser traduzido nas palavras do entrevistado C:

*O trabalho não é totalmente definido, nós colocamos sempre o seguinte: o setor deve dar conta, deve dar soluções. O setor não tem um trabalho pré-destinado, deve sempre atender a demanda.*

Um fator que deve ser levado em consideração aqui é o tempo de permanência das pessoas na organização. A maioria dos funcionários está na organização desde o início de suas atividade. Isto se revela como uma tendência para especialização horizontal mais baixa.

Portanto, a especialização horizontal está presente na FIE, porém equilibrando as características apresentadas, pode-se atribuir um **grau intermediário de especialização horizontal, conseqüentemente de flexibilidade.**

Concernente à **especialização vertical**, leva-se em consideração a autonomia no trabalho. A classificação desta variável oscila entre simples e complexa, sendo que quanto mais simples menor o potencial de flexibilidade; e quanto mais complexa, maior o potencial de flexibilidade conferido a estrutura.

Na organização em estudo, percebe-se que as pessoas têm autonomia no desempenho de suas atividades, mas há dependência, principalmente em relação à Direção. Em muitos casos os funcionários sentem-se mais dependente da postura da Direção do que a própria deliberação do setor em que atua, como se fosse um compromisso pessoal com a direção.

Pode-se notar que a presença dos diretores é algo marcante para o desenvolvimento das atividades. A dependência parece estar intrínseca em cada funcionário, na forma de dever satisfação à eles, principalmente na forma de aprovação. A própria presença dos diretores configura-se como uma forma de controle externo.

Mas quando questionados sobre a autonomia, todos os entrevistados declaram ter bastante autonomia para desenvolver a sua atividade da maneira que julga correta. Nota-se nos trechos abaixo a idéia de controle de um diretor e de um outro funcionário:

Diretor:

*O controle é bem brando. As pessoas têm a liberdade de inovar, criar, de sugerir, de propor novas alternativas. Praticamente é a própria pessoa que controla o seu trabalho. Ela vai realizando e controlando. O nível hierárquico existe para empresa andar. O controle que fizemos (diretores) é mais de acompanhamento, não um controle de fiscalização. E sim, para dar acompanhamento suporte, apoio, interferir em momentos de problemas maiores.*

Outro funcionário:

*Existe sempre o controle de alguém. É um controle intermediário. Se não segue é nos cobrados. É uma cobrança mais geral, não específica. Não das tarefas, mas para a qualidade da FIE. Apesar deste controle não existir no papel está internalizado.*

Levando em consideração as afirmações anteriormente feitas, a **especialização vertical na FIE situa-se num patamar intermediário a alto, entre simples e complexa.**

A última variável da regulação da tarefa é a **intercambialidade**, que é a habilidade de transferir trabalhadores para outras atividades da empresa. Ela se relaciona com especialização porque quanto mais especialização houver, menor a intercambialidade e menor o potencial de flexibilidade.

Na FIE, existe intercambialidade quando há problemas. Por exemplo, quando um professor não pode comparecer para dar a aula, ele é substituído. No caso das áreas técnico-administrativas, a falta de um funcionário, num geral, não compromete a realização das atividades no setor. Em época de férias é reduzido o número de funcionários que em atividade e nem por isso as tarefas são comprometidas.

Somente em casos especiais que funcionários de setores diferentes são trocados, é o caso do período de processos seletivos e de matrícula, quando alguns funcionários são remanejados

temporariamente para atuar na secretaria acadêmica. Este deslocamento, segundo o entrevistado C:

*[...] ocorre para melhor atender as pessoas.*

Considerando as características destacadas infere-se que FIE apresenta um **baixo grau de intercambialidade**.

Agrupando as afirmações feitas quanto um grau intermediário de especialização horizontal, intermediário a alto de especialização vertical um baixo grau de intercambialidade, constata-se que os processos de **regulação da tarefa exprimem um grau intermediário de flexibilidade na organização**.

#### 4.3.3.2 Regulação do Comportamento

A regulação do comportamento descreve o grau com que os comportamentos são programados com antecedência. As variáveis deste indicador são: **padronização, formalização e a educação e o treinamento**.

Quanto à **padronização** é possível identificar os seguintes parâmetros: especialização do conteúdo do trabalho e especialização dos resultados do trabalho.

Referente a FIE pode-se identificar duas correntes diferentes de padrão. No tocante à área de ensino, existem muitos padrões a serem seguidos, principalmente aqueles impostos pelo MEC. Como há auditorias periódicas do MEC, a instituição é obrigada cumprir as normas ditadas, caso contrário, pode perder o direito de prestar serviço de ensino.

Já nas atividades administrativas pode-se notar uma diferença na concepção dos padrões. Declara o entrevistado F quando questionado sobre o grau de padronização:

*Até existem regimentos e regulamentos internos que padronizam o que deve ser seguido. Existe um ou outro manual de orientação de procedimentos, mas grande parte é pela cultura, pelos valores implantados.*

Fica claro que existem diferenças nos padrões dependendo o foco. O entrevistado E complementa:

*Existe um regimento geral que atende alguns casos, para os demais casos não existe muita padronização. Para área de ensino tem muitas diretrizes para a parte administrativa não tanto.*

Além das imposições externas de padrões, na parte de ensino, para os alunos existem regulamentos que devem ser seguidos, como é o caso de pré-requisitos a serem cumpridos das disciplinas, número de horas aula, frequência exigida. Entretanto, estes são padrões passíveis se serem quebrados dependendo do caso. Cada caso é analisado e julga-se a necessidade de cada aluno.

Outros procedimentos padrões no desenvolvimento das atividades que podem ser citados são os processos seletivos, as matrículas e rematrículas, bolsas de estudo e auxílio entre outros.

O que os entrevistados alegam é que podem até existir estes regulamentos, porém há bastante liberdade para realizar a atividade, como comenta o entrevistado F:

*“Não existe uma cobrança para que seja realizado conforme está escrito, chegando ao resultando é o que importa”.*

Ponderando as informações recolhidas, conclui-se que a FIE possui certo grau de padronização das atividades. Mas como esta padronização muitas vezes se torna opcional no decorrer do processo, pode-se inferir que há um equilíbrio entre um nível alto e outro baixo de padronização. O equilíbrio entre o alto e baixo nível de padronização são as diferentes áreas: de ensino (alta padronização) e administrativa (padronização intermediária). Assim, é conferido um **grau intermediário de padronização para FIE**.

A **formalização** reflete o grau em que as regras, procedimentos instruções e comunicações são apresentados de forma escrita. Os parâmetros são: **descrição formal da tarefa, instruções para regular o fluxo de trabalho e, regras gerais**. Quanto menor for o índice destes indicadores, maior o potencial de flexibilidade.

Na organização em estudo, verifica-se que alguns procedimentos gerais estão formalizados, inclusive a descrição dos cargos. Estas formalizações estão principalmente no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), que é o planejamento de longo prazo da organização. A existência de manuais para orientar os procedimentos; a descrição dos valores, missão e objetivos foi verificada.

Existem certas atividades padronizadas na área técnico administrativas que não estão formalizadas, mas sim, estão internalizadas pelos indivíduos da organização. Muito da conduta dos funcionários está internalizada na cultura da organização e não tanto na formalização.

Entretanto, na área de ensino esta padronização tende a aumentar. No mesmo sentido, a formalização nesta área também. É identificada uma intensa formalização, pois se trata de uma



instituição de ensino que visa produzir conhecimento, sendo assim, muito desta produção está na forma escrita, aumentando a formalização e conseqüentemente diminuindo o potencial de flexibilidade.

Também pelo fato da organização ser uma S.A (Sociedade Anônima) existe uma série de exigências legais que devem ser cumpridas e regulamentadas. É o caso da contabilidade, formação de conselhos, assembléias gerais entre outros.

Com base nestas descrições admite-se que a organização tem um nível **intermediário a alto de formalização.**

A última variável da regulação do comportamento é o **treinamento e educação** que descrevem a forma de capacitação dos indivíduos para a realização de seu trabalho. Na FIE, principalmente por se tratar de uma instituição de ensino, este aspecto é muito valorizado. A organização oferece bolsas de estudo para seus funcionários para realizar o curso superior na própria instituição e ajuda de custo (cerca de 50% da mensalidade) para o estudo em outras universidades, caso o curso freqüentado não seja oferecido pela FIE.

Há estímulos para que os funcionários continuem se especializando. Diversos cursos nas mais variadas áreas: educação, informática, administração, desenvolvimento e relacionamento pessoal são disponibilizados para os funcionários. Alguns destes cursos são durante o horário de expediente outros em finais de semanas.

Sendo assim, a variável **treinamento e educação estimula o potencial de flexibilidade da organização, podendo se dizer que possui um alto grau de flexibilidade.**

Reunindo as informações anteriores: grau intermediário de padronização e de intermediário a alto de formalização e com um alto grau de treinamento e educação, infere-se que **a regulação do comportamento na FIE exhibe um intermediário alto grau de potencial de flexibilidade.**

#### 4.3.3.3 Regulação de ajustes mútuos

A regulação de ajuste mútuos é o resultado das formas laterais de comunicação e dos processos conjuntos de tomada de decisão, que cruzam as linhas de autoridade em uma organização. Suas variáveis são: **descentralização horizontal e dispositivos de contato**.

A **descentralização horizontal** refere-se à necessidade reduzida do processamento da informação, descrevendo o nível de autoridade horizontal das várias unidades da organização, representa a baixa interdependência entre as áreas. Pode ser fortemente unidos (baixa) ou frouxamente unidos (alta).

Em todos os setores investigados a resposta quanto à autonomia na realização das atividades foi unânime, inclusive para resolver os problemas no próprio setor. Muitas das decisões são tomadas no próprio setor. Entretanto, é unânime também, que quando estas decisões são mais importantes ou requerem maior grau de responsabilidade, a direção se envolve no processo.

Em relação aos professores entrevistados, percebe-se que na área de ensino

*[...] existe plena autonomia para dar a aula, desde que se diversifique a avaliação (Entrevistado G).*

Portanto, a atividade de dar aula é um processo que atribui um alto grau de autonomia para área de ensino.

Conforme depoimento do entrevistado C, constata-se que a interdependência entre os setores existe, porém de forma suavizada:

*Existe uma necessidade de aproximação, existem alguns procedimentos que dependem da deliberação de outros setores. Por exemplo, o aluno só faz a matrícula se estiver em dia com o financeiro e com a biblioteca.*

As informações acerca a situação dos alunos é crucial para o desenvolvimento de várias atividades e está presente em todos os setores através do sistema de informação.

Um fator que aumenta o grau de interdependência da organização no processo de ensino refere-se aos pré-requisitos que devem ser cumpridos durante o curso. O aluno só pode cursar determinada disciplina se completou uma anterior. Logo, a interdependência entre as fases e disciplinas do curso é grande.

Como já são conhecidas as fortes interdependências entre setores e entre as fases dos cursos, atribui-se grau intermediário de descentralização horizontal para a FIE.

Sendo assim, a **descentralização horizontal pode ser definida com um grau intermediário no potencial de flexibilidade**, ponderando a autonomia e a interdependência existentes.

Relacionado com a interdependência entre os setores os **dispositivos de contato** devem ser analisados. Os dispositivos de contato representam mecanismos que visam coordenar as atividades dos setores, eles movem ao nível a tomada de decisão para aonde a informação existe, descentralizando a decisão (VOLBERDA, 1998). Eles podem ser por forma de influência (baixo potencial de flexibilidade), grupo (intermediário) ou natural (alto potencial de flexibilidade).

A informatização dos processos de comunicação é o principal mecanismo formal utilizado como dispositivo de contato na FIE. Existe uma pessoa responsável na organização para transmitir todas as informações pertinentes, desde os acontecimentos de cursos e palestras até relembrar datas importantes como a de matrícula. Esta pessoa recebe as informações dos mais diversos setores e se encarrega, via rede, de disponibilizar as informações para todos os funcionários. Outro método intensamente citado foi o telefone.

As reuniões periódicas (cada três meses) entre os membros da direção e um responsável por cada setor também fazem parte dos dispositivos de contato da organização. Entre os diretores é marcada uma reunião a cada oito dias. É evidente que se existe a necessidade de se discutir questões importantes e urgentes a conversa ocorre de forma informal.

A informalidade na comunicação é sem dúvida o mecanismo de contato mais utilizado, o entrevistado F afirma:

*É claro que a gente fala com os diretores o tempo todo, não a cada três meses. Até aqui mesmo no setor, eles passam por aí e a gente conversa. Aqui no setor, nós até marcamos reunião, mas quando é um assunto que exige mais cuidado, senão a conversa mesmo flui e a gente resolve assim mesmo.*

Conforme Volberda (1998) a coordenação através de grupos é uma forma mediamente flexível de conduzir o processo de mudança organizacional. Quanto mais simples, mais natural forem os dispositivos de contato menos sobrecarrega a hierarquia. Do contrário, quanto mais pela forma de influência for, mais problemas para a liderança chegam.

Ponderando as informações recolhidas, pode-se dizer que os dispositivos de contato na organização em estudo, flui tanto de forma mais mecânica, ou seja, sob influência, como de forma mais orgânica ou natural. Portanto os **dispositivos de contato exprimem um grau intermediário de flexibilidade**.

Concernente ao indicador **regulação de ajustes mútuos** pode ser atribuído um grau **intermediário de flexibilidade**, pois suas duas variáveis, descentralização horizontal e dispositivos de contato apresentaram também grau mediano.

#### 4.3.3.4 Regulação da tomada de decisão

A Regulação da Tomada de decisão envolve processos de **delegação e participação**.

A **delegação** refere-se ao quanto o poder de tomada de decisão é transferido aos níveis mais inferiores da cadeia de autoridade para os subordinados. Segundo Volberda (1998) a delegação adquire expressivo sentido no momento em que buscam unidades auto-gerenciáveis em uma organização. Isso porque se tem possibilidade de reagir aos estímulos ambientais imediatamente, dispensando longos caminhos hierárquicos para tratar as informações.

Na FIE o nível de **delegação da tomada de decisão é intermediário a alto**. No depoimento dos membros dos setores ficou entendido que o poder de decisão conferido a eles é alto. Como a organização possui poucos níveis hierárquicos, fica mais fácil transferir o poder de tomada de decisão a níveis mais baixos.

Novamente retoma-se que as decisões mais importantes são repassadas para a direção.

O processo de tomada de decisão é descrito assim pelo entrevistado C:

*A tomada de decisão é feita geralmente com pelo menos a participação de 2 pessoas. As decisões menores os próprios setores tomam. Decisões maiores os setores encaminham para a direção. A direção tem reuniões periódicas a cada oito dias. Se é mais urgente reúne dois diretores e já decide na hora. Tem casos que os diretores tomam decisões individuais para não ser prejudicado o dia a dia.*

A elevada delegação pode ter haver com uma forte participação dos funcionários. A **participação** é a segunda variável da regulação da tomada de decisão. Evidente que os funcionários não participam de toda e qualquer decisão. Porém toda vez que a decisão se refere ao setor, um funcionário, ao menos do setor é consultado, são eles que detêm muitas informações cruciais para o processo da tomada de decisão.

São os funcionários muitas vezes que determinam as prioridades para o setor, e sendo estas prioridades viáveis sob a análise da direção, as decisões são tomadas. O entrevistado F descreve:

*Sempre levamos as prioridades do setor para direção, eles sempre escutam e levam em consideração, porque a gente conhece o setor e o que ele precisa. Claro que nem sempre é aceito, tem que ver se é viável. De repente não dá para cumprir tudo, mas grande parte, ou se adapta ou se deixa para um momento mais oportuno. As vezes a gente dá opinião também, tem abertura para opinião, mas nem sempre se tem coragem. Mas é melhor falar, vai que seja uma boa idéia.*

Pode-se, conforme a descrição determinar um **grau intermediário a alto de potencial de flexibilidade para a participação.**

Levando em consideração os aspectos levantados: intermediário a alto grau de delegação e de participação, **a regulação da tomada de decisão adquire caráter intermediário a alto no potencial de flexibilidade.**

Conformando os atributos: grau intermediário de potencial de flexibilidade na especialização da tarefa e na regulação dos ajustes mútuos; juntamente com um grau intermediário a alto na regulação do comportamento e na regulação da tomada de decisão; tem-se que de forma geral **os processos de regulação possuem um grau intermediário a alto de potencial de flexibilidade.**

#### *4.3.4 Definição geral do Potencial de Flexibilidade Estrutural*

Considerando todas as informações apresentadas sobre a estrutura, apresenta-se o quadro 10 a seguir que resume as conclusões sobre a dimensão. De acordo com a metodologia de Volberda (1998), pode-se classificar a estrutura da FIE como predominantemente organística, demonstrando um grau intermediário a alto de potencial de flexibilidade estrutural.

ESTRUTURA	Mecanística		Intermeiária		Organística
	baixo	médio baixo	Médio	médio alto	alto
a) Forma organizacional básica			X		
b) Sistemas de planejamento e controle				X	
c) Processos de Regulação				X	

**Quadro 10: Potencial de Flexibilidade Estrutural da FIE**

Fonte: Elaboração do autor com base em Volberda (1998)

Pode-se perceber na estrutura da FIE aspectos organísticos, principalmente referentes à existência de poucos níveis hierárquicos; os aspectos qualitativos, de longo prazo e participativos na formação dos objetivos e do planejamento; a autonomia nas atividades realizadas e constantes atividades de educação e treinamento dos seus empregados.

Referente aos atributos mecanísticos ainda presentes na estrutura pode-se citar a predominância de agrupamentos funcionais; a padronização e formalização das atividades de ensino; e a interdependência entre as fases e disciplinas dos cursos, e entre os setores.

O balanço entre as características acima mencionadas confere mais predominância organística da estrutura, o que para a organização representa um **intermediário a alto potencial de flexibilidade da estrutura.**

#### 4.4 Potencial de Flexibilidade Cultural

A análise do potencial da flexibilidade cultural da organização, assim como as análises anteriores, está fundamentada na metodologia de Volberda (1998), presente na fundamentação teórica deste trabalho.

A dimensão cultural evidencia quatro subdimensões principais de análise: **a formação da identidade, liderança, regras não-escritas e orientação externa.**

A análise destas subdimensões proporciona classificar a cultura de uma organização quanto ao seu potencial de flexibilidade, podendo variar de conservador – baixo potencial de flexibilidade - e inovadora - alto potencial de flexibilidade.

#### 4.4.1 Formação da Identidade

A formação da identidade significa para os indivíduos o entendimento do que é a organização e como ela funciona. Os três indicadores desta subdimensão: **comunalidade, extensão e homogeneidade**. Estas variáveis podem ser aproximadamente determinadas através da análise da manifestação cultural da identidade (símbolos, heróis, rituais e valores), as histórias e a missão da organização. (VOLBERDA, 1998).

A *comunalidade* descreve a extensão em que a identidade é compartilhada de forma única na organização. Pode ser forte a fraca, aquela representa um baixo potencial de flexibilidade e esta um alto potencial de flexibilidade.

A *extensão* reflete a extensão em que a organização engloba uma rica gama de valores e crenças, geralmente manifestada na formação da missão e nos objetivos. Pode ser estreita ou ampla.

*Homogeneidade* corresponde à existência de subculturas convivendo dentro de uma mesma parafernália mais ampla que a cultura geral. Varia entre homogênea e heterogênea.

Quanto à formação da identidade da organização, pode-se notar que alguns aspectos foram citados pela grande maioria dos entrevistados, como o caso da razão da existência da organização para o entrevistado, a imagem da organização e alguns mitos.

Para a maioria dos entrevistados os termos mais repetidos a respeito da razão da existência da organização é a educação, excelência, cidadania, conhecimento, ética e profissionalismo. Neste aspecto nota-se uma forte formação da identidade entre os membros da organização.

Outro aspecto onde as respostas foram bastante similares é quanto à imagem da organização. Para a maioria absoluta dos entrevistados a organização possui uma imagem forte, e esta imagem tem haver com qualidade, atendimento personalizado, seriedade e crescimento.

Algumas crenças e mitos exaustivamente repetidos mencionam os tempos de formação da empresa Exponencial, os sócios fundadores são referidos como heróis instituído para organização, pois a empresa foi fundada por um grupo de professores que tinham imagem de bons professores na sociedade chapecoense. O entrevistado J comenta:

*Um pouco que se coloca é que a empresa já começou com uma equipe de professores excelentes, um grupo de professores que se destacavam, e isso ficou como uma idéia que tinha qualidade.*

O entrevistado I no mesmo sentido comenta:

*Tem sócios aqui dentro que já foram meus professores, e o pessoal até comenta: estou trabalhando com meus professores. Isto é um mito dentro da organização.*

Em relação outras pessoas, além dos fundadores, que são consideradas importantes para a organização nota-se a exaltação do grupo todo. Muitos mencionam as pessoas como sendo o aspecto mais importante para a organização. Pode-se inferir que isto é um aspecto que torna a identidade mais forte.

Os valores também são extensamente compartilhados por todos os níveis da organização, a idéia de qualidade e melhor atendimento aos alunos é muito difundida. Estar se aprimorando e dar o melhor de si são conceitos introjetados tanto pelos funcionários quanto pelos professores. Nota-se que estes conceitos são de extrema importância para os diretores, como cita um deles:

*Existe uma cumplicidade, a maior importância é a equipe trabalhando em todas as direções. A equipe da um atendimento personalizado ao aluno, nosso diretor passa todas as semanas em todas as salas de aula. Aqui trabalhamos para que nenhum aluno fique sem resposta. Conhecemos todos os alunos, este é o grande diferencial da faculdade exponencial.*

Nenhum dos entrevistados diz ter linguagem própria ou termos exclusivos utilizados no setor. Mas aqui se faz duas ressalvas: quanto aos termos técnicos peculiares a cada setor e quanto aos termos utilizados para designar a missão e os valores, estes são termos similares amplamente compartilhados pela organização, muito embora os entrevistados aleguem não ter tal similaridade pode-se perceber sua existência.

Alguns atributos percebidos na formação da identidade enfraquecem a mesma como é o caso das principais mudanças pelas quais ela passou, as histórias contadas e a existência de subculturas dentro da organização.

Nestes aspectos citados as respostas obtidas tiveram uma diferença expressiva. Variam muito as respostas que se referem as principais mudanças que a organização passou, pode-se observar neste quesito bastante heterogeneidade nas respostas obtidas. Para alguns funcionários da área técnico administrativa a principal mudança foi a criação de cursos e o crescimento da instituição; para alguns professores a melhoria continua; e na visão da direção a reforma administrativa realizada no ano de 2006, a criação da CPA e atuação do NAP.



Quanto às histórias contadas, alguns poucos funcionários, mencionam histórias e estas bem diferentes entre si. Sobre os diretores, estes podem ser classificados mais como heróis do que mito propriamente dito.

Uma observação que não pode faltar é que os professores representam uma subcultura bem visível dentro da organização. Uma outra subcultura visível é formada pelos diretores, pois os mesmos são sócios da organização. Este fator enfraquece a homogeneidade até aqui descrita.

A luz das colocações feitas sobre a formação da identidade pode-se notar que existe uma figura de heróis bem clara, um intenso compartilhamento de valores, uma forte concordância sobre as maneiras adequadas de comportamento, e similaridade na linguagem o que confere uma forte formação da identidade e conseqüentemente um baixo potencial de flexibilidade. Contudo, existe um nível intermediário de idéias diferentes sobre as principais mudanças pelas quais a organização passou, existência de subculturas, e embora muito compartilhados os valores e objetivos eles são amplos, o que confere uma identidade um pouco enfraquecida.

Ponderando estas características, atribui-se uma **forte comunalidade, uma extensão intermediária e uma identidade mais homogênea do que heterogênea**. A junção destes três indicadores representa uma formação de identidade mais forte do que fraca, fazendo com que o **potencial de flexibilidade para a subdimensão formação da identidade seja intermediário a baixo**.

#### 4.4.2 Liderança

Os líderes ou fundadores parecem ser os criadores e transmissores da cultura, são eles que carregam suposições, valores e perspectivas. Os indicadores desta subdimensão são: **estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial**.

O **estilo de liderança** pode variar entre um comportamento diretivo e um colaborativo. Existem quatro estilos: *instrutivo, consultivo, participativo, e delegativo*. Quanto mais instrutivo menor o potencial de flexibilidade e, quanto mais delegativo maior o potencial de flexibilidade.

Na FIE a grande maioria dos entrevistados respondeu que o seu estilo de liderança ou de seu superior é predominantemente participativo, as decisões são tomadas junto com os funcionários e dando apoio na execução das tarefas.

Esta subdimensão tem relação íntima com a subdimensão da estrutura que trata de sistemas de planejamento e controle. Pode-se notar que existe uma coerência aqui entre as subdimensões, declara-se que os sistemas de planejamento são participativos, logo, o estilo de liderança deveria ser participativo também. E é o que acontece na FIE.

Portanto entende-se que o **estilo de liderança na FIE colabora para um intermediário a alto potencial de flexibilidade.**

A **abordagem de planejamento** descreve a em que extensão o desenvolvimento da organização pode ser planejado. Pode ser de três tipos: projeto ou sintetizado, esboçado e mapeamento misto. O do tipo sintetizado acarreta um baixo potencial de flexibilidade, enquanto o esboçado representa alto potencial de flexibilidade. O mapeamento misto é o nível intermediário entre eles. Os indicadores da abordagem de planejamento são: fluxo das decisões (cima/baixo, baixo/cima); natureza dos objetivos (fixos/mutáveis); qualificação dos objetivos (quantitativos/qualitativos); grau de compreensão (complexos/simples).

Na FIE pode-se observar a predominância do mapeamento misto. Mapeamento misto é aquela abordagem do planejamento em que os líderes desenvolvem uma visão ampla de longo prazo (decisão fundamental) e seguem passo a passo a partir desta visão em curto prazo (decisão incremental), trata-se de um visão global com atitude local.

Encontram-se evidências deste tipo de abordagem do planejamento quando se relacionam o PDI (Plano de desenvolvimento organizacional) ao longo prazo e o Planejamento Anual (aquele que planeja o ano seguinte) ao curto prazo.

Outras evidências que denotam um nível intermediário de flexibilidade na abordagem do planejamento é o fato dos objetivos na prática serem estabelecidos de forma intermediária, ou seja, parte vem de cima parte vem de baixo.

Conforme as declarações feitas pelos entrevistados, os objetivos têm caráter mutável, até aqueles objetivos estabelecidos no plano anual, são passíveis de mudanças e eles geralmente mudam de semestre para semestre. Esta é uma característica que estimula o potencial de flexibilidade da abordagem do planejamento. Outra característica é a predominância de objetivos simples e qualitativos no planejamento.

Assim, atribui-se que a **abordagem de planejamento aproxima-se mais de um alto potencial de flexibilidade, podendo conferir um grau intermediário a alto de flexibilidade para este indicador.**

O último indicador da subdimensão *liderança* é a **atitude gerencial**. Descreve a extensão com que cada líder considera a gerência como um processo rotineiro ou como improvisações. Este indicador varia do rotineiro e heurístico para até a improvisação.

Quando questionados sobre a atitude gerencial, percebe-se que existe muita improvisação, porém partes do trabalho ainda são rotineiras. Nas palavras do entrevistado K:

*Parte do trabalho é programada. Mas existem muitas situações não programadas, como a falta de professores, problema nos laboratórios. Ainda tem toda a parte de programar eventos, divulgação, tem toda a divulgação do curso, representação nos conselhos e órgãos de classe. Além de toda a programação do ensino, pesquisa e extensão. Tem que gerenciar quantos projetos de iniciação científica vai sair, ver potencialidade e planejar cursos de pós. Então são muitas atividades, e mesmo dentro das rotineiras tem improvisação.*

Portanto pode-se dizer que **a atitude gerencial está num patamar entre o heurístico e improvisado, o que confere um intermediário a alto potencial de flexibilidade** para a organização.

Ponderando um estilo de liderança participativo, com uma abordagem de planejamento entre mapeamento misto e esboçado e uma atitude gerencial que tende à improvisação, pode-se determinar que a subdimensão **liderança possui caráter intermediário a alto no potencial de flexibilidade para a organização**.

#### 4.4.3 Regras não-escritas

As regras não-escritas são amplas e tacitamente compreendidas pelos indivíduos, no qual diz aos empregados o que fazer perante uma variedade de circunstâncias não previstas.

Os indicadores desta subdimensão são: **disciplina dominante, processos de socialização, atitude entre o formal e o real e tolerância a ambigüidade**.

A **disciplina dominante** descreve a extensão na qual as regras não-escritas na organização são dominadas pelos valores e práticas de certa disciplina ou profissão. As variáveis deste indicador são: nível de formação semelhante, idade semelhante, perfil dominante. Quanto maior as semelhanças entre estes indicadores, menor o potencial de flexibilidade. Pode variar de forte a fraca.

Na FIE quando se analisam os perfis dos funcionários dentro de cada setor percebe-se que existe certa similaridade entre os indicadores. Pode-se notar pelo quadro 11 esta similaridade.

SETOR	Número de funcionários	Número de estagiários	Mulheres	Homens	Média das idades	Formação da maioria
Secretaria acadêmica	5		4	1	30	Graduandos
Biblioteca	4	1	3		25	Graduandos
Informática	5	2	1	2	25	3º Grau Completo
SAE	1		1		23	Graduandos
Recepção/ telefonistas	4	1	3		25	Graduandos
Financeiro	3		2	1	40	3º Grau Completo
RH	1		1		29	2º Grau Completo
Coordenação de cursos/Adjunto	5		1	4	40	Mestres
Professores	52		16	36	45	Especialistas/Mestres(meio a meio)
DCE	1	1			19	Graduando
Serviços Gerais	9		7	2	40	Ensino Fundamental
Auxiliares Coordenadores	2	2			20	Graduandos
Secretária Pós-graduação	1		1		26	Especialista
Direção	3			3	52	Especialistas
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>46</b>		

**Quadro 11: Perfil dos funcionários da FIE**

Fonte: Dados primários

No quadro técnico administrativo a formação é semelhante, maioria com graduação ou cursando graduação; a idade também, em média é entre 25 e 35 anos; e o perfil dominante é feminino.

Entre os diretores encontram-se as mesmas similaridades, o perfil dominante é especialização, sexo masculino e média das idade de 52 anos.

Em relação aos professores também existe um perfil dominante: especialista ou mestre, sexo masculino e idade entre 25 e 45 anos.

A disciplina dominante da FIE, por se tratar de uma instituição de ensino, tem muita ligação com a profissão de professor, então valores de aprendizagem e contínua qualificação estão presentes.

Entretanto, partindo de uma visão mais geral da organização, o perfil se divide e se equilibra a divisão entre os sexos e as idades. A graduação torna-se a formação dominante.

Equacionando as informações descritas atribui-se há **uma forte disciplina dominante o que proporciona um baixo potencial de flexibilidade.**

Os **processos de socialização** descrevem a extensão em que as regras não-escritas são completamente explicadas e mantidas na organização. As variáveis dos processos de socialização são: doutrinação de entrantes; definição de sistemáticas de recompensas, de carreira, e de recrutamento; e de avaliação de desempenho. Quanto mais forte a socialização menor a flexibilidade, e quanto mais fraca a socialização maior o potencial de flexibilidade.

Quanto à doutrinação de entrantes, pode-se perceber que existe um processo informal de apresentação, na qual a responsável pelo RH da instituição mostra toda a organização e apresenta, no próprio ambiente de trabalho, o novo funcionário. O que a organização em estudo aparenta é que os entrantes são bem aceitos, e aos poucos vão se incorporando à cultura da organização. Não se identifica uma sinalização peculiar na aceitação ou não de novos membros, o que existe é um envolvimento do indivíduo com o passar do tempo. Não há um processo forte identificável de doutrinação.

O entrevistado A declara:

*Normalmente as pessoas são bem aceitas. Eu tenho que aceitar bem as pessoas que entram, eu to há bastante tempo aqui.*

A definição de sistemáticas de recompensa tem haver com a disciplina dominante, quanto mais alto o nível de formação dos empregados maiores são as recompensas monetárias. Outra sistemática de recompensa está atrelada à avaliação dos diretores, em depoimento o entrevistado I confirma:

*As vezes você tem a sensação que você tá fazendo de tudo, e o elogio não vem. Nem sei se meu pensamento é verdadeiro, porque daí converso com eles e vejo que não é tanta exigência. Eles tão aberto a ouvir. O professor Élio (diretor geral) quer muito o feedback da gente para estar interado do nosso trabalho.*

Percebe-se que a aprovação da diretoria é uma forma de recompensa e um aval que o trabalho está sendo bem feito.

Não existe uma política de carreira, o que existe é um plano de cargos e salários que prevê a ascensão salarial conforme explica o entrevistado C:

*Tem o plano de cargos e salários da área administrativa da FIE, que contempla a titulação e Prêmio de Produção técnico-administrativo (participação em eventos, cursos, palestras, seminários...). Tem também o plano de cargos e salários dos docentes, com re-enquadramento automático (quando adquire novos títulos) e avaliação da pontuação por prêmio.*

O recrutamento ocorre conforme a necessidade, no caso da contratação de novos docentes fica a cargo do coordenador de curso identificar a necessidade e procurar os profissionais adequados, que com o aval da direção, é contratado. Este é um processo geralmente rápido que pode ser feito em até dois dias.

Com relação à contratação de novos funcionários no corpo técnico-administrativo, existe um banco de dados onde se procura selecionar pessoas com perfil para o cargo referido. A preferência é para pessoas que já foram alunas ou moram no bairro. Este processo pode atrapalhar um pouco a flexibilidade, pois impõe uma sistemática prévia na seleção de candidatos.

Logo, como a instituição possui um plano de cargos e salários e uma pequena sistemática na hora do recrutamento, mas não possui definição sistemática de carreira e nem para contratação de professores, pode-se atribuir um grau intermediário de flexibilidade.

Quanto à avaliação de desempenho a grande maioria dos entrevistados declarou que não existe tal prática na instituição. Entretanto é sabida a existência do PAIE, que contempla a avaliação de todas as dez dimensões: Projeto Institucional; As políticas institucionais no ensino, na extensão, na pesquisa e na pós-graduação, tanto sua concepção, quanto sua operacionalização; A responsabilidade social da Instituição; A comunicação com a sociedade; As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo; Organização e gestão da FIE; Infra-estrutura física, especialmente a de ensino, biblioteca, recursos de informação e comunicação; Planejamento e avaliação; Políticas de atendimento aos estudantes; e Capacidade da Instituição de manter financeiramente os seus projetos institucionais (vide anexo I); o que inclui o desempenho dos funcionários e docentes.

Para avaliar o desempenho dos docentes ocorre uma conversa a cada 45 dias com os alunos representantes de sala. A cada semestre também é utilizado um questionário para que os alunos avaliem a estrutura de apoio ao ensino (biblioteca, laboratórios, atendimento da secretaria acadêmica, SAE).

A avaliação de desempenho também ocorre de forma informal, uma vez que são nas conversas informais que se procura saber como o funcionário e o docente estão desenvolvendo seus trabalhos. Não se identifica nenhum instrumento formal conhecido das políticas de RH utilizado para avaliar o desempenho, por isso, considerando o caráter mais informal da avaliação de desempenho infere-se um grau alto de flexibilidade.

Ponderando as atribuições feitas sobre os processos de socialização pode-se dizer que devido á interatividade entre os indivíduos ser grande, mas devido seu caráter mais informal, os **processos de socialização adquire um grau intermediário de potencial de flexibilidade.**

A **atitude entre o formal e o real** reflete a extensão que os membros da organização consideram as diferenças entre o formal e o real. Este indicador determina se os empregados fazem exceções e violam as regras formais, ou procuram diminuir a lacuna entre o real e formal a fim de manter as regras formais, este último representa um baixo potencial de flexibilidade pois *trata-se de uma atitude inequívoca, enquanto um atitude equivocada representa um alto potencial de flexibilidade.*

Em todos os setores pesquisados se obteve uma resposta unânime que as regras existem, mas exceções são constantes. Estas exceções geralmente estão relacionadas com alguma necessidade especial de algum aluno. No discurso do entrevistado I percebe-se isto:

*Existem regras aqui dentro, ta tudo regulamentado. Se for levar a risca tudo não dá. Têm muita exceção, principalmente problemas com alunos. E como também são nossos clientes se estuda caso por caso, se reúne o colegiado e se quebra a regra.*

Como já identificado antes, há presença de algumas formalizações na organização, aqui fica claro que muito destas formalizações podem ser quebradas.

No depoimento do entrevistado L pode-se se ter a mesma sensação:

*[...] ela (FIE) não é uma instituição que tem diretrizes para punir, isto é uma questão de relacionamento e não de regra. Ela não é uma coisa rígida. As regras são quebradas.*

O entrevistado C demonstra a mesma opinião:

*O desvio da organização em termos formais é o necessário para tornar uma organização ágil e eficiente.*

Portanto em relação à **atitude entre o formal e real observa-se alto potencial de flexibilidade na organização.**

A **tolerância à ambigüidade** descreve a extensão no qual as regras não-escritas por elas mesmas deixam espaço livre para manobras. Estas regras definem os limites em que a organização consegue lidar com as mudanças do ambiente. Quanto menor a tolerância menor o potencial de flexibilidade, e quanto maior a tolerância maior o potencial.

Pode-se identificar que a tolerância à ambigüidade é diferente entre os setores da organização.

Por exemplo, na área técnico administrativa sente-se que os funcionários são mais “apegados” às regras não escritas. Em depoimento um funcionário desta área:

*Na realidade ainda o pessoal está retraído. Ninguém diz que você não pode, mais você pensa que não pode fazer aquilo. São as regra não escritas que transmitem isto.*

Já os docentes sentem as regras não escritas de forma diferente, um dos professores entrevistados confirma quando questionado sobre diferentes reações dos colegas:

*Eu acho que seriam bem profissionais, não iam me condenar. Predomina o diálogo entre nos professores*

Entretanto não se percebe que exista uma condenação quando um colega comete erros ou quando alguém apresenta um desempenho especial, parece haver uma política mais aberta, comenta o entrevistado L:

*É normal cometer erro. Não se usa isto para gerar conflitos ou disputa pela ascensão. Eu acho que a instituição aceita, mas ela diz que ta vendo. Ela não coíbe, mas mostra que ta vendo. Não há boicotes. Acho que vem da cultura da instituição em ser democrática, ela não faz dois jogos. A instituição tem uma política, assim, ela leva para negociação. Este tipo de clima vem de cima para baixo.*

Quando questionados sobre novas idéias e novos comportamentos, os entrevistados demonstraram que existe espaço e chance para que se efetivem. Comenta o entrevistado H:

*Quando é para o crescimento, bem estar, e melhoria, novas idéias e comportamentos são sempre bem vindos. Aqueles que vem ao encontro do bem coletivo são super válidos.*

Claro que existe condições para estas idéias sejam implantadas, como diz o entrevistado M:

*As novas idéias tem chance. O idealizador vai ter que lutar bastante para implantá-la. Quase todas as idéias que tive eu pus em prática.*

Para um dos diretores:



*As novas idéias não só tem chance, como são implementadas e os autores reconhecidos. Como são permanentemente incentivados, desafiados para inovar. É dito: não hesite duas vezes com novas idéias.*

Portanto, considerando as informações descritas, as reações e comportamentos algumas vezes são previsíveis, porém há uma cultura que se incentivam novas idéias, afirma-se que a **tolerância à ambigüidade proporciona um potencial intermediário de flexibilidade.**

Apreciando todos indicadores da subdimensão *regras não escritas* – um baixo potencial para disciplina dominante, um grau intermediário para os processos de socialização, um alto potencial para relação formal e real e um intermediário grau de flexibilidade para a tolerância a ambigüidade-, infere-se que **as regras não escritas proporcionam um nível intermediário de potencial de flexibilidade.**

#### 4.4.4 Orientação Externa

A última subdimensão cultural é a **orientação externa**. Esta subdimensão reflete a crença sobre a relação de toda a organização com o ambiente. Seus indicadores são: **o foco de seus membros, sua abertura, e sua atitude de planejamento frente ao ambiente.** Ela pode variar entre estreita e ampla.

Quanto ao *foco*, sem exceção, todos os entrevistados comentaram que o foco é o futuro da organização, diz o entrevistado M:

*O futuro é algo de interesse. A FIE quer estar viva nos próximos 10, 30 anos. Tem-se isto muito difundido pela organização.*

O entrevistado C corrobora no sentido do foco estar no futuro:

*O futuro não só é de interesse, as estratégias, os estudos, o discurso, o planejamento, o envolvimento é no sentido de garantir um futuro sempre melhor.*

Além de o foco ser no futuro, ele se concentra no aluno, diz o entrevistado M:

*Tem-se muito medo de errar desagradando a comunidade de alunos, por parte dos diretores, professores e funcionários.*

Logo, percebe-se que o foco **é no futuro de longo prazo e nos alunos (clientes), o que condiciona um alto potencial de flexibilidade.**

Quanto à **abertura** pode-se assumir que perante o ambiente a organização ainda é mais reativa que pró-ativa, no sentido de se antecipar aos acontecimentos. Embora ela seja sensível aos acontecimentos no ambiente social, econômico, político, ela geralmente reage depois que a mudança foi identificada. Há casos em que o planejamento é feito antevendo prováveis acontecimentos, para isto a existência do PAIE. Este fato equilibra as forças reativas e pró-ativas.

A FIE estabelece muitas relações com entidades e indivíduos externos a ela, exemplos disto é a possibilidade de indivíduos de fora da organização utilizarem a biblioteca para pesquisa de material e estudo, a realização de cursos gratuitos de inclusão digital para a comunidade do bairro, a representação de membros dos conselhos regionais e da diocese no PAIE, as visitas periódicas de auditores do MEC, a relação com ex-alunos, a realização de parcerias com outras empresas cedendo espaço para elas realizar conferências e palestras nas dependências da FIE.

Considerando as características apontadas pode-se dizer que a **FIE é uma organização aberta, o que confere alto potencial de flexibilidade** neste quesito.

Quanto à **atitude de planejamento**, de acordo com Volberda (1998) podem ser identificados quatro tipos: inativo, reativo, pró-ativo e interativo. Quanto mais tende para o interativo menor o potencial de flexibilidade, e no outro extremo, quanto mais interativo o planejamento é mais flexível.

A FIE mistura alguns aspectos reativos e pró-ativos. Assim como explica o entrevistado J:

*Na realidade a gente atua nas duas frentes: reativa e pró-ativa. A gente sente que acontecem algumas coisas que somos rápidos outras não. Tem muitas coisas que a gente acaba fazendo depois de ter sentido que aconteceram. Mas também sinto que temos avançado muito em ser pró-ativo, o planejamento deste ano, está muito mais para se antever. Nos melhoramos na pró-atividade e reduzimos a necessidade de reatividade. Se pensar no ensino virtual nos demoramos muito, porque nós não tínhamos estrutura. Com esta mudança, deu um novo impulso. Acho que hoje nosso maior concorrente é o ensino virtual. Não por ser melhor ou pior, por ser novo. Hoje, não pensamos em produzir todo material, mas ser um pólo no ensino a distância.*

Entretanto para o entrevistado K a atitude de planejamento é mais pró-ativa:

*A gente tem atitude pró-ativa em algumas áreas. Vou dar um exemplo, dentro do processo seletivo nos criamos uma modalidade que não existia. Criamos um processo seletivo novo, que foi criticado pela concorrência e um ano mais tarde nos copiaram. Ele é feito através de uma prova de conhecimento gerais, redação e entrevista. Agora ainda no processo seletivo, criamos uma modalidade Processo Seletivo Empresa, que é uma parceria entre a instituição e a empresa, se formaliza mediante um convênio. Uma outra questão, é na*

*avaliação institucional, assim que saiu a lei tomamos as medidas necessárias, já desenvolvemos os projetos, não esperamos os outros. Criamos nossos instrumentos, nossos processos, agimos mesmo que as coisas não estavam bem definidas, nos antecipamos.*

Assim, determina-se que a atitude de planejamento equilibra tanto forças reativas e pró-ativas. Para Volberda (1998) um planejamento reativo significa que o planejamento é direcionado para manter a situação atual e a visão externa é baseada no passado; enquanto o pró-ativo planeja com o objetivo de capacitar-se em termos de antecipação, com orientação baseada num futuro provável. Este equilíbrio fornece uma **posição intermediária da atitude do planejamento em relação ao potencial de flexibilidade.**

A subdimensão **orientação externa** da FIE combina um foco em longo prazo que significa um alto potencial de flexibilidade, com uma característica aberta que também representa um alto potencial e um planejamento intermediário. Portanto a **orientação externa da organização é tida como intermediária a alta no potencial de flexibilidade.**

#### 4.4.5 Definição geral do Potencial de Flexibilidade Cultural

Agrupando os elementos apresentadas sobre a cultura, desenvolve-se o quadro 12 a seguir que resume a dimensão. De acordo com a metodologia de Volberda (1998), pode-se classificar a cultura da FIE como predominantemente inovadora, porém os aspectos conservadores também estão presentes, assim o nível de **flexibilidade da cultural é intermediário a alto.**

CULTURA	Conservadora _____ Intermediária _____ Inovadora				
	baixo	médio baixo	médio	médio alto	alto
a) Formação da identidade		X			
b) Liderança				X	
c) Regras não escritas			X		
d) Orientação externa				X	

**Quadro 12: Potencial de Flexibilidade Cultural da FIE**

Fonte: Elaboração do autor com base em Volberda (1998)

Percebe-se aspectos conservadores na cultura da FIE, com, por exemplo, uma formação da identidade forte, onde há um extenso compartilhamento de valores, a missão é muito clara e forte para todos, os indivíduos tem uma imagem da organização similar, heróis foram criados.

No que tange à liderança os aspectos conservadores foram observados em relação ao planejamento por ser de curto prazo e parte do trabalho da gerência ser rotineiro. Mencionando as regras não escritas, os aspectos conservadores são evidenciados na disciplina dominante (perfil similar e destaque à profissão de docente), recrutamento sistematizado, na sistemática recompensa no plano de cargos e salários. A orientação externa apresenta como aspectos conservadores uma atitude de planejamento com aspectos reativos. Todas estas características conservadoras conduzem para um baixo potencial de flexibilidade.

Entretanto os aspectos inovadores são mais presentes na cultura da FIE. Em relação à formação da identidade, ela é um pouco suavizada pelo caráter amplo dos valores e dos objetivos, por uma visão diferenciada entre os indivíduos sobre as mudanças nas pelas quais a organização passou.

Fazendo menção à liderança, os aspectos inovadores são: predominância participativa no estilo de liderança; planejamento focado no longo prazo; objetivos predominantemente mutáveis, qualitativos e simples; e improvisação no trabalho da gerência.

Nas regras não escritas, a cultura inovadora está relacionada com a aceitação de entrantes, a informalidade da avaliação de desempenho, a aceitação de novas idéias e uma atitude entre o formal e real equívoca, o que facilita a aceitação de exceções às regras.

A orientação externa compila um foco em longo prazo e nos clientes, aberta e atitude de planejamento com aspectos pró-ativos.

Estes aspectos inovadores conferem à **cultura da FIE um potencial intermediário a alto de flexibilidade, ou seja, predominantemente inovadora.**

#### **4.5 Quadro - Resumo dos fatores que favorecem ou inibem o potencial de flexibilidade da FIE**

O quadro-resumo se refere ao último objetivo específico deste trabalho. O quadro 13 representa um resumo com os principais fatores que facilitam ou inibem o potencial de flexibilidade da FIE dentro de cada dimensão (tecnológica, estrutural e cultural) analisada.

<b>POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA FIE</b>			
<b>Fatores que favorecem</b>		<b>Fatores que inibem</b>	
<b>Dimensão Tecnológica</b>	Produção pequena ou em pequenos lotes	<b>Dimensão Tecnológica</b>	Normas impostas pelo MEC
	Alta amplitude de disciplinas, metodologias e avaliações do aprendizado		Oferecimento de poucos cursos de graduação
	Ampla disponibilização de materiais, livros, computadores e professores		Arranjo físico funcional da área técnico-administrativa
	Alta maleabilidade no arranjo físico para as atividades de ensino		Grade curricular definida desde o início do curso
	Grande aplicabilidade do sistema de informação		Longo tempo para produzir (formar o aluno)
	Ampla variabilidade nas operações de ensino e técnico-administrativas		Demora na solução dos problemas no sistema de informação
	Alto nível de habilidades requeridas para área e ensino e técnico administrativa		Extensas formas de avaliação
<b>Dimensão Estrutural</b>	Poucos níveis hierárquicos	<b>Dimensão Estrutural</b>	Agrupamento funcional
	Aproximação entre a função gerencial e operacional		Separação definida de cargos
	Definição de prioridades de forma coletiva		Objetivos de curto prazo
	Ampla participação de todos os setores no planejamento		Decisões de cima para baixo
	Objetivos de longo prazo e qualitativos		Pensamento determinístico sobre o resultado esperado
	Sistema de planejamento aberto para as mais variadas informações		Operações básicas repetidas na área técnico - administrativa
	Autonomia no controle do planejamento		Dependência dos setores com a direção
	Variabilidade de atividades básicas tanto na área de ensino quanto na área técnico-administrativa		Baixa intercambialidade de pessoas entre os setores
	Foco no resultado e não na função		Formalização
	Autonomia no desempenho das atividades		Interdependência entre as fases dos cursos
	Investimentos em educação e treinamento tanto na área técnico - administrativa (funcionários) como na de ensino (alunos)		
	Autonomia dos professores para dar aulas		
	Alta delegação no processo de decisão		
	Alta participação dos funcionários no processo de decisão		

<b>POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA FIE</b>			
<b>Fatores que favorecem</b>		<b>Fatores que inibem</b>	
<b>Dimensão Cultural</b>	Diferentes concepções sobre as principais mudanças que a organização passou	<b>Dimensão Cultural</b>	Forte formação da identidade
	Presença de subculturas dentro da organização		Formação da imagem da organização amplamente compartilhada pelos funcionários
	Objetivos amplos		Extenso compartilhamento de valores
	Estilo de liderança participativo		Linguagem similar
	Visão de longo prazo		Visão de curto prazo
	Planejamento de baixo para cima		Planejamento de cima para baixo
	Objetivos mutáveis		Atitude gerencial com atividades rotineiras
	Atitude gerencial com caráter de improvisação		Forte disciplina dominante
	Aceitação de entrantes		Sistemáticas de recompensas definidas
	Avaliação de desempenho informal		Plano de cargos e salários
	Sistemática pouco definida para contratação de professores		Sistemática definida para contratação de funcionários técnico - administrativo
	Exceções as regras		Comportamentos previsíveis
	Aceitação de novas idéias e opiniões		Planejamento reativo
	Foco no futuro		
	Foco nos clientes		
	Sensibilidade aos acontecimentos no ambiente		
	Intensa interação com terceiros		
Planejamento pró - ativo			

**Quadro 13: Quadro - resumo do potencial de flexibilidade da FIE**

Fonte: Elaboração do autor

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões do Estudo

Este estudo teve como principal objetivo identificar o potencial de flexibilidade segundo o modelo proposto por Volberda (1998), de uma instituição de ensino, cuja principal função é a formação em nível de terceiro grau do aluno.

A organização objeto de estudo foi a Faculdade Exponencial (FIE) sediada na cidade de Chapecó-SC. O estudo caracterizou-se pela análise das três dimensões propostas por Volberda (1998) para avaliação do potencial de flexibilidade: dimensão tecnológica, estrutural e cultural. Considerou-se no estudo o desenho organizacional do segundo semestre de 2006.

Inicialmente neste trabalho foi feita uma contextualização do tema flexibilidade e suas dimensões de análise. A flexibilidade foi tratada como um dos principais focos das novas formas organizacionais que vem surgindo no contexto organizacional, rompendo com modelos antigos altamente burocratizados, fundamentalmente reativos e rígidos. As dimensões de análise adotadas nesta pesquisa tiveram por base os estudos de Volberda (1998) sobre o potencial de flexibilidade das organizações.

Para responder o primeiro objetivo da pesquisa fez-se uma caracterização da empresa, a fim de situar o leitor no ambiente a ser estudado.

Os dados utilizados para responder o objetivo desta pesquisa foram coletados conforme a metodologia apresentada. Foi utilizado um roteiro de perguntas que contemplassem as dimensões de análise propostas pelo modelo escolhido. Este roteiro foi referência para a realização das entrevistas com os membros da organização pertencentes aos diferentes setores contemplados no estudo.

Uma vez dispondo dos dados necessários, e lhes dado o devido tratamento, pode-se atingir o principal objetivo desta pesquisa, identificando um potencial intermediário a alto para tecnologia, estrutura e cultura. Ou seja, as três dimensões indicam que existe predominantemente um potencial intermediário a alto de flexibilidade na organização.



A fim de sumarizar as informações apresentadas foi apresentado um quadro-resumo com as principais características que estimulam ou que inibem o potencial de flexibilidade da organização.

Concernente a dimensão tecnológica infere-se que os principais pontos que conferem a esta dimensão um caráter predominantemente não-rotineiro foram a pequena produção; a alta diversidade de disciplinas, metodologias e avaliações do aprendizado; extensa disponibilização de materiais como livros, computadores e professores; alta maleabilidade no arranjo físico no ambiente de ensino e de apoio; a grande aplicabilidade do sistema de informação principal; ampla variabilidade nas operações e o alto nível de habilidades requeridas principalmente na área de ensino.

Aspectos mais rotineiros que podem ser identificados na dimensão tecnológica, dizem respeito as normas impostas pelo MEC; a pouca variedade de cursos de graduação oferecidos; o arranjo físico funcional da área técnico-administrativa; diferenciação do produto no início do processo; longo tempo de passagem (*formação do aluno*); demora na solução dos problemas no sistema de informação e extensas formas de avaliação (CPA).

Sendo assim, a dimensão tecnológica - que trata diretamente da maneira como os insumos são transformados no decorrer do processo produtivo - na FIE adquire um caráter predominantemente não-rotineiro. Este aspecto pode estar relacionado com a atividade fim da instituição: aprendizagem e formação de pessoas. Pelo fato do principal insumo para o processo produtivo ser o conhecimento e não um bem tangível confere à organização uma extensa gama de matérias-primas, vastas possibilidades de novos cursos, necessidade de altos níveis de habilidades e métodos variados para a realização de suas atividades. Por isso atribui-se um potencial intermediário a alto de flexibilidade para a dimensão tecnológica.

Referente à dimensão estrutural da FIE pode-se dizer que os fatores que mais colaboram para uma estrutura predominantemente organística foram os sistemas de planejamento e controle e os processos de regulação.

Os sistemas de planejamento e controle são deliberados com base em objetivos e prioridades definidas de forma coletiva e de baixo para cima, com caráter de longo prazo, predominantemente qualitativos, e extensa autonomia por parte dos funcionários para o controle da realização das metas. Entretanto, podem-se identificar objetivos de curto prazo também. A natureza coletiva dos objetivos e definição das prioridades juntamente com a autonomia no

controle confere a esta subdimensão um potencial intermediário para alto de flexibilidade para a estrutura.

Os poucos níveis hierárquicos; a aproximação entre a função gerencial e operacional, a variabilidade de atividades básicas tanto na área de ensino quanto na área técnico-administrativa; o foco ser no resultado e não na função; autonomia no desempenho das atividades, a maneira opcional de seguir a padronização durante o processo de trabalho; investimentos em educação e treinamento para os funcionários quanto para os alunos; autonomia dos professores para dar aula; alta delegação e participação dos funcionários no processo de decisão; são todos fatores que também conferem aspecto mais *organístico* para a FIE.

Aspectos mecânicos da estrutura são principalmente encontrados no agrupamento funcional das atividades técnico-administrativas; a separação definida de cargos; objetivos de curto prazo; decisões de cima para baixo; pensamento determinístico sobre o resultado esperado; operações básicas repetidas principalmente na área técnico-administrativa; dependência dos setores com a direção; baixa intercambialidade de pessoas entre os setores; extensa formalização; e interdependência entre as fases dos cursos.

Assim, a dimensão estrutural – que de acordo com Hall (2004) a estrutura se refere à forma na qual a organização divide e organiza suas atividades, moldando a atuação das pessoas e que por sua vez moldam a estrutura – da FIE contempla um aspecto predominantemente *organístico*, sendo atribuído um grau intermediário alto de potencial de flexibilidade. Como a estrutura da organização molda-se conforme as pessoas e vice e versa, a estrutura da FIE reflete uma situação mais participativa de gestão, envolvendo não somente os funcionários e professores no planejamento e na avaliação institucional, mas representantes dos alunos e membros da comunidade externa, assim como o processo de educação que envolve a participação mútua entre professores e alunos para gerar aprendizado.

A terceira e última dimensão analisada foi a cultural. Nesta dimensão os fatores que mais colaboraram para a característica inovadora são a liderança e a orientação externa. Verificou-se que o estilo de liderança é predominantemente participativo; objetivos mutáveis e de longo prazo; a tomada de decisão ocorre de baixo para cima; existe uma considerável improvisação na atitude dos gerentes; o foco é no futuro; trata-se de uma organização sensível aos acontecimentos do meio; presença de atitudes pró-ativa em relação ao planejamento; inexistência de uma avaliação

de desempenho formalizada como política de RH, exceções às regras; existência de subculturas; e a possibilidade de se ter novas idéias e implementá-las.

Como características conservadoras constatou-se, que há um forte compartilhamento da identidade, de valores, crenças, missão e objetivos. Outro aspecto é uma forte disciplina dominante devido à similaridade no perfil nos grupos de trabalho e, embora sendo o último nível na hierarquia a profissão dominante é a de professor. O sistema de recompensa é balizado pelo nível de instrução do funcionário e intrinsecamente no reconhecimento pelos diretores; presença de tomada de decisão de cima para baixo; objetivos de curto prazo; e há certa predominância de reatividade no planejamento que não pode deixar de ser considerada.

Nota-se na FIE que a delegação e participação fazem parte da cultura, bem como uma forte formação da identidade. O intenso compartilhamento da identidade gera um baixo potencial de flexibilidade, entretanto demonstra que os indivíduos compartilham de um entendimento do que é a organização e como ela funciona, e desta forma sintam-se participantes e atuantes no processo de trabalho, o que justifica a gestão participativa e autonomia para realizar suas atividades.

Igualmente a cultura – que de acordo com Daft (1997) é o conjunto de valores, pontos de vista, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização – na FIE representa um intermediário a alto potencial de flexibilidade, sendo predominantemente organística.

Como as três dimensões analisadas – tecnologia, estrutura e cultura – podem ser definidas com um intermediário a alto potencial de flexibilidade, conclui-se que a Faculdade Exponencial apresenta um intermediário a alto potencial de flexibilidade.

Outros estudos realizados em duas indústrias e em uma empresa de informática sobre o potencial de flexibilidade que também utilizaram como base obra de Volberda (1998), porém de forma parcial, revelaram nestas organizações um potencial de flexibilidade mediano para baixo, o que confere a este estudo uma diferenciação perante os demais estudos realizados.

Infere-se, a partir destas colocações, que o tipo de atividade que a FIE desenvolve pode ter influenciado de maneira positiva no desenvolvimento do seu potencial de flexibilidade, por envolver a formação de indivíduos. A atividade educacional, embora muito regulamentada por órgãos públicos como o MEC, pode dar grandes possibilidades para que a tecnologia, estrutura e cultura de uma organização apresentem potencial para flexibilidade.

O foco central da atividade educacional é o processo de aprendizagem, e este por sua vez trata de uma questão qualitativa e individual a ser desenvolvida em cada um dos alunos. A fim de manter a coerência em relação à atividade de ensino toda a organização se desenvolve visando à integração entre as partes, processos coletivos de tomada de decisão e planejamento, abertura para novas idéias e autonomia para o sujeito desenvolver suas capacidades.

Como o potencial de flexibilidade é definido pelo grau em que uma organização dispõe de uma variedade de capacidades gerenciais e a velocidade com a qual estas podem ser ativadas, conclui-se que o desenho organizacional da FIE referente ao segundo semestre de 2006 apresenta capacidades gerenciais e uma rápida ativação das mesmas que lhe permite ser classificada como uma organização com potencial para ser flexível.

Esta característica flexível atribuída a FIE parece atender as exigências de uma nova reflexão sobre as organizações: vem ao encontro dos modelos propostos pelas novas formas organizacionais. A partir do desenvolvimento de características flexíveis a organização se adapta e atravessa o processo de mudanças utilizando mais eficazmente seus talentos e tecnologia.

A partir do diagnóstico do seu potencial de flexibilidade a FIE pode melhorar, repensar, aprimorar ou até mesmo alterar determinadas características identificadas a fim de tornar a sua gestão mais flexível, não simplesmente para atingir um potencial de flexibilidade pleno, mas para agilizar e aperfeiçoar seus processos.

Assim num ambiente onde a burocracia tradicional e os modelos hierárquicos de organização do trabalho têm sido altamente criticados por serem inflexíveis para acompanhar as exigências de velocidade e qualidade requeridas pelo mercado atual (DELLAGNELO, 2000), ser flexível, além de num primeiro momento significar um diferencial perante o mercado, pode numa segunda instancia representar o futuro e o sucesso da organização em termos de mercado e em termos humanos.

## **5.2 Recomendações**

Como foi realizada uma análise conjunta das três dimensões na FIE, recomenda-se que a mesma análise seja realizada no Colégio Exponencial, para que se possa ter uma noção ampla de

toda CEESA (Centro Educacional Exponencial S.A.). Por se tratar da mesma empresa, o colégio e a faculdade, compartilham muitos métodos, práticas e profissionais semelhantes, por este motivo um estudo do potencial de flexibilidade no colégio também seria indicado.

Uma segunda recomendação é realizar estudos similares em outras instituições de ensino superior, para assim verificar como estas organizações vem reagindo as pressões de rigidez e controle impostas pelos órgãos reguladores. Este fato desperta curiosidade para que estudos sobre flexibilidade sejam realizados em instituições deste tipo.

Como citado no corpo deste trabalho na seção fundamentação teórica, não é de interesse neste momento identificar a racionalidade subjacente envolvida nos processos considerados no estudo. Entretanto estudos que objetivem investigar a racionalidade subjacentes à práticas flexíveis seriam interessantes, por considerar a lógica de ação e supostas conseqüências geradas para as relações de trabalho bem como para os indivíduos e para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, Antonio V. B. Psicologia e Reestruturação Produtiva. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis. Editora: Daufsc, 2000.
- BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- CARLEAL, Liana Maria da Frota. "**Firmas, flexibilidades e direitos no Brasil: para onde vamos?**". São Paulo em Perspectiva, vol. 11, n. 1, 1997, pp. 22-32.
- CELER. 2006 Disponível em: <[www.celer.com.br](http://www.celer.com.br)>. Acesso em 27 jan 2007.
- CEO-UDESC. 2006. Disponível em: <[www.udesc.br/centros/oeste/pagina/principal.php](http://www.udesc.br/centros/oeste/pagina/principal.php)>. Acesso em 27 jan 2007.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DELLAGNELO, Eloíse H. L. Novas formas organizacionais: um desafio para sua caracterização. In: \_\_\_\_\_ **Novas formas organizacionais: Ruptura com o modelo Burocrático?** Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. P. 96 – 116. Jan. 2000.
- DELLAGNELO, Eloise H.L.; Silva, Clóvis L. Machado da. Novas formas organizacionais: onde se encontra as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S**, v.7, n.19, p.19 – 33, set/dez. 2000.
- FIE. 2006. Disponível em: <[www.exponencial.br](http://www.exponencial.br)>. Acesso em 14 dez 2006.
- FLEURY, FISHER, et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- HAMPTON, David R. Tecnologia. In: \_\_\_\_\_ **Administração Contemporânea**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983. Cap. 4. p. 99 – 117.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1992.
- HOMEM, Ivana D; DELLAGNELO, Eloise H. L. 2006. **Novas formas organizacionais e os desafios para expatriados**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29566.pdf>>. Acesso em 20 set 2006.
- JUNKES, Patrícia N; Universidade Federal de Santa Catarina. **Graduação em Administração. Avaliação do potencial de flexibilidade organizacional da EMBRACO S.A.** Florianópolis,

2004. 90 f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Graduação em Administração.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2 ed. Ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing 1** metodologia e planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ. 2006. Disponível em: <[www.chapeco.sc.gov.br](http://www.chapeco.sc.gov.br)>. Acesso em 27 jan 2007.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

SALERNO, Mário Sérgio. **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística**. In: CASTRO, Nadya Araújo (org.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro e São Paulo: Record, 2004.

STONER, James A. F. e FREMAN. R. Edward. Estrutura Organizacional, Coordenação e Projeto. In: \_\_\_\_\_ **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 1995. Cap. 11. p. 230 -239.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da Mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

UNC. 2006. Disponível em: <[www.unc.br](http://www.unc.br)>. Acesso em 27 jan 2007.

UNOCHAPECÓ. 2006. Disponível em: <[www.unochapeco.edu.br](http://www.unochapeco.edu.br)>. Acesso em 27 jan 2007.

UNOESC. 2006. Disponível em: <[www.unoesc.edu.br/](http://www.unoesc.edu.br/)>. Acesso em 27 jan 2007.

VERGARA, Sylva Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VOLBERDA, Henk W. **Building the flexible firm: how to remain competitive**, New York: Oxford University Press, 1998.

## APÊNDICES



**Apêndice I: Roteiro de Entrevista para Avaliação da Tecnologia**  
**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE TECNOLÓGICA DA ORGANIZAÇÃO**

**1. Modo de Produção**

- a. Qual a quantidade de alunos total na faculdade? Qual a quantidade de alunos de cada curso oferecido? Quantos alunos existem por turma, quantos caberiam?
- b. Quantos cursos são oferecidos (graduação e pós)? Qual a possibilidade de oferecer novos cursos (graduação e pós) e quanto tempo é necessário para dar início a um novo curso? Qual a capacidade atual da faculdade de oferecer novos cursos?
- c. Quanto tempo necessita para concluir uma turma por curso?
- d. Além dos cursos oferecidos, a faculdade oferece algum outro tipo de serviço?

**2. Tamanho dos lotes ou capacidade de produção**

- a. Qual a capacidade total de alunos, na faculdade, por curso e por turma?
- b. Podem-se oferecer mais vagas, na faculdade, por curso e por turma?
- c. Qual a variação admitida no número de alunos, na faculdade, por curso e por turma - quantidade mínima e máxima para abrir uma turma?
- d. É possível aumentar ou diminuir o número máximo e mínimo de alunos dependendo da procura?

**3. Arranjo físico**

- a. Existe possibilidade de mudança no arranjo físico das salas de aula ou dos outros espaços disponíveis na faculdade?
- b. Como se dá o processo de admissão de novos alunos? Quem são as pessoas envolvidas?
- c. Qual a frequência que o layout das salas e dos outros espaços sofrem alterações?
- d. Qual o tempo necessário para concluir cada curso? Pode variar?

**4. Meios de Transformação: sistemas de informação e máquinas**

- a. Quais os sistemas de informações e equipamentos usados no processo de trabalho?
- b. O sistema de informação é considerado de alta tecnologia (capital intensivo), ou são relativamente primitivos (trabalho intensivo)? Sistemas muito detalhados com aplicações limitadas, sistemas usados com várias aplicações, muito difíceis ou fáceis de serem usados, tempo de resposta longo ou curto.
- c. Qual é o principal propósito dos sistemas utilizados? O quanto o sistema atende o propósito?
- d. Qual a variabilidade de cursos que podem ser fornecidos com os equipamentos e métodos de trabalho disponíveis?
- e. Qual o grau de variabilidade que os equipamentos disponíveis tem? Quer dizer, o quanto os equipamentos podem ser utilizados em outras funções.
- f. Com qual amplitude os professores podem ser remanejados em diferentes cursos? Quer dizer, eles podem também ministrar disciplinas nos outros cursos? Existem casos como este, quantos?
- g. Em que extensão ocorre a contratação de novos professores? Quer dizer, quais os custos e o tempo necessário para realizar esta atividade? Qual é o tempo médio de permanência de um professor recém contratado?

h. Os professores desempenham uma única função ou se dedicam a outros propósitos (além das aulas ministradas)?

**5. Repertório de Produção Operacional**

a. Como são definidas as atividades que envolvem o ano letivo. São processos pré-determinados e detalhados ou há liberdade para variações?

b. Há programas que medem a qualidade de ensino? (MEC, AOB, CRA...)

c. Comente sobre o método de ensino da faculdade Exponencial.

d. Quais as habilidades necessárias para ser professor da faculdade (critérios)? Qual o grau de especialização do conhecimento exigido? Varia de conforme cada curso, e para as demais atividades existentes na faculdade?

e. De quanto em quanto tempo ocorrem mudanças nos métodos e técnicas de ensino e também nos métodos de gestão? Cada professor adota a sua, ou a direção estabelece?

**Apêndice II: Roteiro de Entrevista para Avaliação da Estrutura**  
**AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DA FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL DA**  
**ORGANIZAÇÃO**

**1. Forma Organizacional Básica**

- a. Qual o número de níveis hierárquicos na estrutura da empresa?
- b. Como as atividades nas unidades são agrupadas (departamentalização: função, produto, serviço, projeto, matricial)?
- c. Qual o número de unidades? Quais os seus tamanhos?
- d. Existe uma separação clara entre funções do nível gerencial e do operacional?

**2. Planejamento**

- a. A empresa usa explicitamente e sistematicamente o planejamento? Qual o horizonte de tempo considerado (curto, médio, longo prazo)?
- b. Existe a participação de muitos empregados na definição de objetivos do planejamento? Predominam parâmetros quantitativos ou qualitativos?
- c. Até que ponto as próprias unidades traduzem o planejamento em objetivos operacionais e prioridades de ação?
- d. Qual a extensão em que as unidades controlam e avaliam o progresso e os resultados de suas ações em relação ao planejamento?

**3. Especialização – Amplitude da tarefa**

- a. Existe divisão do trabalho nas unidades? Esta divisão resulta em uma detalhada definição de cargos e descrição de tarefas? Cada empregado desenvolve muitas tarefas iguais ou várias tarefas diferentes?
- b. O trabalho nas unidades pode ser caracterizado como ricamente variado ou relativamente monótono? (número de diferentes operações elementares por empregado ou estação de trabalho)

**4. Especialização – Profundidade da tarefa**

- a. O trabalho é precisamente definido ou os empregados tem vários momentos nos quais podem definir seu desempenho, sua forma de trabalho independentemente?
- b. A divisão do trabalho está relacionada com a separação entre a execução das atividades e o controle delas?
- c. Qual o grau de controle sobre o empregado durante o processo de trabalho?

**5. Especialização - Intercambialidade**

- a. As pessoas facilmente trocam de uma atividade para outra?
- b. A intercambialidade de pessoas dentro das unidades é suficientemente grande para ser capaz de provocar variações no tamanho e conteúdo das várias atividades desenvolvidas na unidade?

**6. Regulação do comportamento - Padronização e formalização**

- a. As unidades fazem uso de padronização do processo de trabalho: grau em que o conteúdo do trabalho é especificado ou programado, ou de padronização dos resultados a serem obtidos?

- b. Até que ponto isto tem sido colocado na forma escrita? (descrição de cargos, instruções de trabalho, ...)

**7. Regulação de Ajuste Mútuo - Dependências e coordenação**

- a. Todas as unidades dentro da empresa são dependentes entre si para a realização de suas atividades, ou elas são relativamente independentes umas das outras?
- b. Como estas unidades mantêm trocas (informações) entre si? (contatos naturais, reuniões de coordenadores chefias, grupos de trabalho heterogêneos)

**8. Regulação da tomada de decisão**

- a. De que forma a tomada de decisão acontece?. Qual o efeito dos níveis hierárquicos mais baixos nas decisões operacionais e estratégicas?
- b. Existe muita troca de informações ( notícias, opiniões, ...) entre departamentos, unidades de produção, seções, chefias e subordinados.

## Apêndice III: Roteiro de Entrevista para Avaliação da Cultura

### AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE CULTURAL DA ORGANIZAÇÃO

#### 1. Formação da identidade

##### História - Eventos Importantes

a. A quanto tempo existe a organização?

b. Quais as mudanças mais significativas pelas quais ela passou?

---

##### Missão

a. Coloque em palavras chave a razão da existência da organização que você pertence.

b. Você acredita que sua organização tem uma determinada imagem? Caso afirmativo, qual seria?

##### Pessoas Importantes

a. Existem na sua opinião pessoas que são hoje de muita importância para a organização (discuta pessoas com significância positiva e negativa) Qual a sua significância? E no passado?

##### Celebrações – rituais

a. Quais os eventos celebrados pela organização/unidade? (identifique quem está envolvido nestes momentos, o que se valoriza na ocasião)

##### Linguagem/expressões específicas

a. Quais são os termos que você aprendeu que são usados somente por membros próprios (internos) da organização/unidade?

b. Quais são os provérbios (ditos, crenças) na organização?

##### Estórias e Anedotas

a. Você pode contar ou conhece alguma estória (verdadeira ou não) sobre a organização/unidade em que você trabalha?

b. Quais as estórias sobre os velhos tempos que ainda são regularmente contadas na organização/unidade para os novatos, por exemplo?

#### 2. Liderança

##### Estilo de Liderança

a. Como você caracteriza o seu estilo de liderança ou de seu superior?

( ) predominantemente diretivo (orientado para tarefa / instrutivo); indicando passo a passo o que os empregados devem fazer e mantendo supervisão próxima a execução da tarefa.

- ( ) predominantemente colaborativo (orientado para o relacionamento/ participativo); tomando as decisões junto com os empregados, e dando-lhes apoio na execução das tarefas.
  - ( ) direcionando e colaborando (consultativo); perguntando pela contribuição dos empregados na tomada de decisão, e acompanhando a execução das tarefas proximamente.
  - ( ) nenhuma delas (delegativo); deixando as decisões e responsabilidade pela execução das tarefas a cargo dos empregados.
- b. O quanto de liberdade de ação tem, na sua opinião, um executivo/gerente/diretor da organização para variar seu estilo em termos de direcionamento e colaboração?

### **Abordagem de Planejamento**

a. Como são estabelecidos os objetivos realmente na prática?

( ) De cima para baixo ( ) Intermediário (um pouco de cada) ( ) De baixo para cima

b. Os objetivos estabelecidos são imutáveis e constantes ou eles mudam regularmente? Se eles mudam regularmente, dentro de qual intervalo de tempo isto ocorre?

c. Os objetivos estabelecidos tanto explicitamente quanto implicitamente são predominantemente:

- |                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| ( ) Quantitativos  | ( ) Qualitativos;          |
| ( ) Detalhados     | ( ) Esboçados/incompletos; |
| ( ) De curto prazo | ( ) De longo prazo         |

### **Atitude Gerencial**

a. É possível observar mudanças nas técnicas ou abordagem gerencial em sua unidade/organização ou são sempre as mesmas? Caso afirmativo, a busca pelo uso de novas técnicas gerenciais é grande ou pequena?

## **3. Regras não escritas**

### **Disciplina Dominante**

- a. Qual é a formação (como treinamento e experiência) da média dos empregados de sua unidade?
- b. Qual é a média de idade aproximada?
- c. Existe um perfil predominante dos empregados na empresa ( sexo, formação profissional, nível sócio cultural, etc) e das chefias?

### **Socialização Própria**

- a. Alguma coisa já lhe aconteceu em sua unidade/organização que lhe fez pensar: “Eu pertencimento a isto” ou “eu não faço parte disto”?
- b. Quais as “ descobertas” ou “ lições” mais importantes durante os primeiros tempos relacionados ao trabalho na unidade ou organização?

### **Socialização de Novos Membros**

- a. De que forma a organização indica ou sinaliza quais as pessoas que a pertencem, ou são bem aceitos por ela?
- b. Suponha que você receba um novo colega em seu departamento/seção/unidade amanhã. Qual seria a coisa mais importante que você gostaria de lhe clarear sobre a organização?

### **Socialização através de políticas RH**

- a. Existe uma política de carreira dentro da organização? Caso afirmativo, qual é ela? Quais critérios utilizados?
- b. O desempenho dos empregados é avaliado? De que forma?

### **Relação Formal/Real**

- a. De que forma a organização ou unidade a que você pertence receberia esta proposição: “ As regras nesta organização não podem ser quebradas, mesmo que alguém pense que seja pelo interesse da própria organização”
- b. Você tem a impressão de que a organização na prática se desvia muito da organização em termos formais? O quanto?

### **Tolerância à Ambigüidade**

- a. De que forma, por exemplo, reagiriam seus colegas  
. se você cometesse um erro perceptível?; . se você se vestisse diferente do normal?; . se fosse apresentasse um desempenho especial?
- b. O que as pessoas pensam sobre desvio de idéias/ novas idéias/ novos comportamentos? Estas idéias tem alguma chance dentro da organização/unidade?

## **4. Orientação externa**

### **Foco**

- a. O “ futuro” é algo de interesse na organização/unidade? Caso afirmativo, o que as pessoas pensam sobre isto?

### **Organização Aberta/Fechada**

- a. O quanto , em sua opinião, a organização/unidade é sensível aos desenvolvimentos que acontecem no mercado, no ambiente social, econômico, político, ...? De que forma é expressa esta sensibilidade?
- b. Muitos indivíduos “de fora” vem até ou mantém contato constante com a empresa ou a unidade (clientes, empregados de outras unidades,..)? De que forma?

### **Atitude de Planejamento**

Quatro atitudes podem ser distinguidas em relação ao planejamento:

- a) são feitas tentativas em manter as conquistas atuais (clientes, tipos de produtos,..), o planejamento e direcionado para manter a situação atual (reativo)
- b) o ambiente e considerado incontrolável, assim a organização não tenta ação alguma, o planejamento e considerado inútil (inativo)
- c) os dados do passado são usados para prever os desenvolvimentos futuros com o objetivo de antecipá-los; planeja-se com o objetivo de capacitar-se em termos de antecipação (proativo)

.d) um futuro desejado e desenhado sem considerar o passado, planeja-se para alcançar uma distração ideal (interativo)  
Qual, dentre as quatro atitudes, é a dominante na sua organização/unidade?



## ANEXOS

## **4. DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA FIE**

O processo de avaliação institucional da FIE será orientado a partir das dimensões definidas pela Lei nº 10.861/ 2004 e por outras que sejam julgadas pertinentes, sendo que para cada uma das dimensões os enfoques da avaliação serão dados através da indicação de temas, questões, indicadores, levando em conta o olhar sobre a instituição pela comunidade acadêmica e o olhar inverso, sobre o desempenho dos diferentes segmentos em relação ao papel que cada um tem que cumprir para que a Instituição também cumpra o seu.

Para maior clareza, apontaremos, inicialmente, cada uma das dimensões, para, em seguida, rerepresentá-las com todas as suas especificações.

### **4.1. O Projeto Institucional**

Nesta dimensão busca-se avaliar os compromissos institucionais expressos na sua missão e no Plano de Desenvolvimento Institucional da FIE, como forma de avaliar a coerência e ao mesmo tempo a adequação dos seus propósitos, permitindo, inclusive, levantar elementos para realizar as mudanças necessárias, caso assim decidam as instâncias responsáveis para tal. O projeto da FIE apresenta todos os seus compromissos, objetivos, metas, planos. É importante confrontá-lo com a realidade para avaliar o seu alcance, a sua adequação ou não a realidade atual.

### **4.2. As políticas institucionais no ensino, na extensão, na pesquisa e na pós-graduação, tanto sua concepção, quanto sua operacionalização**

Esta dimensão tem grande relevância, pois visa avaliar o ensino, centro das demais políticas na FIE, dado o caráter da Instituição, mas também avaliar o que se propõe e se faz na extensão, na iniciação científica e na pós-graduação, de forma a perceber o caráter da formação acadêmica e sua repercussão na vida dos estudantes, no campo profissional e da cidadania. Na FIE é preciso dar atenção especial ao funcionamento dos cursos, seu planejamento, sua coordenação, sua gestão, o seu trabalho com as diferentes políticas, a prática pedagógica dos

docentes, seu projeto pedagógico, seu engajamento nas políticas gerais da Instituição, o desempenho discente.

#### **4.3. A responsabilidade social da Instituição**

Dado o caráter de **bem público** da educação e, neste caso, da educação superior, qualquer instituição de ensino superior tem compromissos com toda a sociedade no que diz respeito ao desenvolvimento econômico e social, no aumento da inclusão social e em outros aspectos ligados à cultura, artes e meio ambiente, dentro dos parâmetros que cada instituição se propõe, respeitadas a sua natureza e especificidades, o que, no caso da FIE, remete à questão da responsabilidade social para os dois primeiros aspectos apontados.

#### **4.4. A comunicação com a sociedade**

A comunicação aqui referida é algo de natureza interativa, onde ocorre um efetivo intercâmbio entre a FIE e a comunidade interna, bem como a sociedade do seu entorno, seja por levar saberes e conhecimentos, seja por envolver-se em lutas comuns, seja por disponibilizar sua *infraestrutura e/ou recursos*, seja por desenvolver ações e projetos de forma conjunta, seja por liderar movimentos e ações de interesse da comunidade, seja por congregar diferentes grupos, ou setores sociais na abordagem dos problemas comunitários, seja por abrir espaços para novas iniciativas no campo do desenvolvimento econômico, social, cultural.

#### **4.5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo**

Uma instituição de ensino superior tem no quadro docente e técnico-administrativo sua principal garantia de cumprir sua missão e seu projeto institucional. Dessa forma, questões relativas à remuneração, valorização profissional, condições de trabalho, capacitação, aperfeiçoamento, comprometimento, formação, dentre outras, necessitam ser avaliadas, buscando relacioná-las com a qualidade do projeto institucional oferecido.

#### **4.6. Organização e gestão da FIE**

Nesta dimensão é particularmente importante analisar os órgãos colegiados no que diz respeito à sua composição, representatividade, independência e autonomia em relação ao Centro Educacional Exponencial S/A- CEESA, funcionamento e resolutividade. Além disto analisar os processos de tomada de decisão, as instâncias de poder, a relação entre a área acadêmica e a área administrativa, o desempenho dos diferentes setores, órgãos, serviços, além da eficiência e eficácia da gestão. Vale observar, também, a relação entre os diferentes órgãos, setores, instâncias, quanto à complementariedade, entre-ajuda, engajamento, compromisso com o desempenho institucional no cumprimento de sua missão.

#### **4.7. Infra-estrutura física, especialmente a de ensino, biblioteca, recursos de informação e comunicação**

Um projeto institucional como o da FIE não ocorre no vazio. Dá-se num espaço determinado. As condições físicas deste espaço para ofertar o ensino, a pesquisa, e a extensão, seja no campo das estruturas, seja no campo dos equipamentos e instalações, determinarão se o projeto institucional se executará de forma mais ou menos adequada. Considerando que numa instituição de ensino superior há outras atividades que se desenvolvem, é preciso estender o olhar para os espaços de convivência, esporte, cultura, lazer e de serviços. O olhar qualitativo e quantitativo deve conviver para a análise desta dimensão, visto que um pode significar o outro, ou seja, quantidade pode significar qualidade e vice-versa.

#### **4.8. Planejamento e avaliação**

Planejamento e avaliação são elementos centrais da gestão da educação superior. Não há planejamento adequado sem um bom processo de avaliação.

Avaliar a sistemática de planejamento, seus diferentes níveis e a cultura institucional quanto a planejamento e avaliação, com certeza favorecerá o dimensionamento adequado de seus papéis institucionais a curto, médio e longo prazos.

#### **4.9. Políticas de atendimento aos estudantes**

O fim central da FIE é seu estudante. Assim, é importante observar as diferentes dimensões que envolvem sua vida na Instituição e fora dela, no momento que está vinculado à FIE. É importante, também, se observar as oportunidades de formação, as condições da formação oferecida, o apoio no campo da aprendizagem, o apoio psicológico, social e no campo do trabalho. As condições da formação profissional e cidadã, bem como as oportunidades de participação em organizações, projetos, eventos, devem ser consideradas. Deve-se observar, também, as ações institucionais que facilitem a vida acadêmica, quanto ao acesso a documentos, serviços, informações, etc. Aqui também deve ser considerado o acompanhamento dos egressos.

#### **4.10. Capacidade da Instituição de manter financeiramente os seus projetos institucionais**

Representa a segurança necessária para toda a comunidade acadêmica de que a Instituição tenha a saúde financeira para manter todos os serviços a fim de não comprometer o seu futuro e o futuro de todos os que a ela estão vinculados direta e indiretamente.

#### **REFERÊNCIA** **F143**

Faculdade Exponencial – FIE  
Projeto de auto-avaliação institucional – Faculdade Exponencial –

Chapecó:FIE, 2004.