

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Vander Gonçalves**

**O PROCESSO DE MUDANÇA NA INSTITUIÇÃO ALPHA NOS  
ÚLTIMOS 10 ANOS: UM ESTUDO À LUZ DOS MODELOS  
PROPOSTOS POR PETTIGREW E CHILD & SMITH**

**Dissertação de Mestrado**

**Florianópolis**  
**2002**

Vander Gonçalves

**O PROCESSO DE MUDANÇA NA INSTITUIÇÃO ALPHA NOS  
ÚLTIMOS 10 ANOS: UM ESTUDO À LUZ DOS MODELOS  
PROPOSTOS POR PETTIGREW E CHILD & SMITH**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Jane Iara P. da Costa, Dr<sup>a</sup>.

**Florianópolis**

**2002**

**Vander Gonçalves**

**O PROCESSO DE MUDANÇA NA INSTITUIÇÃO ALPHA NOS  
ÚLTIMOS 10 ANOS: UM ESTUDO À LUZ DOS MODELOS  
PROPOSTOS POR PETTIGREW E CHILD & SMITH**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de  
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina**

**Florianópolis, 25 de outubro de 2002.**

**Prof. Dr. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Curso**

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Jane Iara P. da Costa, Dra.**  
Orientador

---

**Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.**  
Co-Orientador

---

**Prof. Olga Regina Cardoso, Dra.**  
Membro

A meus queridos e saudosos pais Chiquinho  
e Geni (in memoriam) grandes  
incentivadores e vibrantes com meus  
estudos

## **Agradecimentos**

Expresso minha gratidão primeiramente a Deus que me deu a vida, pela graça dos sentidos e por tudo que Ele vem me proporcionando ao longo de toda minha existência.

Agradeço à diretoria da FACE/FUMEC nas pessoas dos seus diretores Professores Antônio Eugênio, Dimas e Conceição que contribuíram de forma decisiva para meu êxito com seu incentivo sempre constante para que se fosse alcançado o porto feliz.

Agradeço a todos os professores do curso que contribuíram com sua sapiência e equidade. Especialmente às professoras Doutoras Jane Iara P. da Costa e Olga Regina Cardoso, timoneiras seguras pela condução do curso.

Ao professor Maurício Fernandes Pereira, a quem pessoalmente admiro por sua inteligência, competência, integridade e amizade profunda, uma prece seguida de um agradecimento muito especial pelas críticas, ensinamentos, acompanhamento e valioso auxílio na construção deste trabalho de dissertação de Mestrado, que tanto me enriqueceram de conhecimento e avaliação, servindo-me de guia pela vida afora.

Indispensável agradecer aos colegas e amigos do curso, pelo companheirismo e amizade, especialmente ao irmão Almir, com quem muito aprendi no convívio diário.

Agradeço ao pessoal do Izabela nas pessoas diletas do Marconi, Léo e Elaine que, com sua paciência, nos conduziram e motivaram ao longo do percurso.

Reverências às pessoas que direta (Márcio e sua paciência com a revisão) ou indiretamente contribuem e influenciam nossas vidas e o nosso trabalho é o mínimo que se pode fazer a título de retribuição, mesmo sabendo que, na maioria dos casos, a ação é espontânea, sem a intenção de receber recompensas.

Agradeço à minha esposa e companheira Lúcia, meus filhos Leandro (Tatá), Leonardo (Capileo) e Livia (Pepeta Flor). É que souberam, diuturnamente, apoiar-me e aturar meus momentos de fraqueza, viagem, impaciência e nervosismo.

“Se não puder se destacar pelo talento, vença pelo esforço”.

**Dave Weisbaum.**

“Eu prefiro ser esta metamorfose ambulante do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo. Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo. Já nem sei quem sou. Se hoje sou estrela amanhã já se apagou”

**Raul Seixas (Metamorfose ambulante)**

## Resumo

GONÇALVES, Vander. **O processo de mudança na instituição Alpha nos últimos 10 anos: um estudo à luz dos modelos propostos por Pettigrew e Child & Smith.** 2002. 149 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho é uma pesquisa empírica combinada com estudo de caso de caráter histórico-organizacional desenvolvido por estudo teórico, análise documental e entrevistas. Seu objetivo geral é analisar o processo de mudança da instituição Alpha à luz dos modelos de Pettigrew e Child & Smith. Para atingir tal objetivo traçou-se os seguintes objetivos específicos: entender as principais características ambientais em que a instituição está inserida; pesquisar como a instituição reage às turbulências ambientais; descrever e analisar os momentos de mudança porque passou a instituição; estudar e discutir as mudanças internas, à luz das teorias contextualistas; analisar criticamente os problemas ocorridos nos processos de mudança. O trabalho tem como fundamento central os trabalhos de Pettigrew sobre o estudo da mudança estratégica à luz do papel do líder da organização, assim como de Child & Smith que apresenta um enfoque diferente de Pettigrew ao valorizar o papel da coalizão dominante na condução das mudanças estratégicas. A dissertação apresenta como parte empírica o caso da instituição de ensino Alpha. O trabalho permitiu a construção de um arcabouço teórico-empírico que identificasse a organização e suas reações/proações no seu contexto ambiental. Apesar da impossibilidade da generalização para outras instituições, dado o modelo qualitativo adotado, deve-se ressaltar a validação interna na análise e o caráter temporal da pesquisa. Isto permitirá ações e análises futuras mais ajustadas da organização frente ao seu ambiente. A partir deste estudo pode-se apresentar como conclusões os seguintes aspectos: a mudança de comportamento e cultura na organização Alpha; adoção de novas tecnologias; mudanças estratégicas à luz das turbulências organizacionais.

**Palavra-chave:** mudanças, ambiente, coalizão dominante, temas, desafios



## **Abstract**

GONÇALVES, Vander. **O processo de mudança na instituição Alpha nos últimos 10 anos: um estudo à luz dos modelos propostos por Pettigrew e Child & Smith**. 2002. 149 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work is an empiric research combined with a case study of description-organized character which developed by theoretic study, documental study of facts and interview. It's general objective is to analyse the process of changing in Alpha's institution on Pettigrew and Child & Smith's models. In order to reach certain objective it was traced the following specific objectives: understanding the main environment characteristics in which the institution is inserted; research how the institution reacts against environmental turbulence; to describe and to analyse the moment of changing for which the institution passed by. In order to discuss the internal changes under contextualist theories; to analyse critically the occurred problems during changing process. This work has how a central origin Pettigrew's works about the study of the strategic change under the light of lidership to play the part in organization; the same is Child & Smith's plays the part which presents a Pettigrew's different focus when he valorizes the actuation of dominant coalition conducting strategic changes. A dissertation presents as empirical part the case of an institution of education named Alpha. The work allowed the construction of a theoretic-empiric framework which identifies the organization and its reaction/proaction in its environment context. In despite of impossibility to generalize to the others organizations faced to the qualitative and adopted model, it must stick out the internal validation in the analyse and the transient character of research. This work will permit future analyse and actions more adjusted of organiztions facing to its environment. From this study it can presents as conclusion in the following aspects: the change of behaviour and culture at Alpha's organization; adoption of new technologies; strategic changes on light of organized turbulence.

Key-words : change, behaviour, dominant coalition, themes, challenges.

# SUMÁRIO

<b>Lista de figuras.....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de quadros .....</b>	<b>12</b>
<b>Lista de tabelas .....</b>	<b>12</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Tema e problema da pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa do trabalho.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Definição dos principais termos.....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Cenário de mudanças.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Turbulência ambiental .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Mudança organizacional .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Processo decisório.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 O modelo Pettigrew .....</b>	<b>42</b>
<b>2.6 O modelo Child e Smith.....</b>	<b>46</b>
<b>3 AMBIENTE EDUCACIONAL BRASILEIRO.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Formação do ambiente.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Organização do ensino superior .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Avaliação .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Expansão do ensino superior.....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Acirramento da concorrência .....</b>	<b>57</b>
<b>3.6 A qualificação.....</b>	<b>57</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Etapas .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Métodos qualitativos .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 Característica do método qualitativo .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4 Coleta de dados .....</b>	<b>63</b>
<b>4.5 Amostra .....</b>	<b>64</b>
4.5.1 Seleção da amostra .....	65
4.5.2 Caracterização da instituição e população pesquisada .....	66
4.5.3 Entrevistas .....	66
4.5.4 Técnicas de entrevista .....	67
<b>4.6 Estudo de caso.....</b>	<b>67</b>
4.6.1 Aplicação - estudo de caso .....	68

4.6.2 Critérios e justificativas .....	69
4.6.3 As vantagens do método de estudo de caso .....	71
4.6.4 As limitações do método de estudo de caso .....	72
4.6.5 Reunião de dados .....	72
<b>4.7 Análise de conteúdo .....</b>	<b>72</b>
4.7.1 Coleta e análise de dados.....	74
4.7.2 Técnica de coleta de dados .....	76
<b>5 ESTUDO DE CASO: A INSTITUIÇÃO ALPHA E AS MUDANÇAS AMBIENTAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>5.1 Evolução do setor de ensino e da Alpha .....</b>	<b>78</b>
<b>5.2 Arena cognitiva .....</b>	<b>81</b>
<b>5.3 Condições objetivas .....</b>	<b>86</b>
<b>5.4 Rede colaborativa .....</b>	<b>91</b>
<b>5.5 Apresentação dos resultados gerais .....</b>	<b>93</b>
5.5.1 Breve visão panorâmica da instituição Alpha.....	93
5.5.2 Três períodos de transformações .....	94
5.5.3 Destaques mudancistas e inovadores .....	106
5.5.4 Mudanças .....	107
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>119</b>
<b>6.1 Mérito do trabalho científico .....</b>	<b>119</b>
<b>6.2 Quanto ao mérito dos objetivos .....</b>	<b>120</b>
<b>6.3 Considerações complementares .....</b>	<b>121</b>
<b>6.4 Recomendações.....</b>	<b>128</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>
<b>8 APÊNDICES .....</b>	<b>136</b>
<b>Apêndice A: Roteiro de entrevistas.....</b>	<b>136</b>
<b>Apêndice B: Cursos de bacharelado disponibilizados pela Alpha no período estudado .....</b>	<b>138</b>
<b>Apêndice C: Gráficos demonstrativos de alunos .....</b>	<b>143</b>

## Lista de figuras

Figura 1: Interação das forças competitivas.....	21
Figura 2: Processo de monitorização do ambiente .....	27
Figura 3: Variáveis que influenciam o processo decisório. ....	35
Figura 4: A influência situacional .....	36
Figura 5: Importância e alcance das mudanças organizacionais.....	38
Figura 6: Ciclo de mudança participativa .....	41
Figura 7: Ciclo de mudança diretiva.....	42
Figura 8: Modelo Pettigrew.....	43
Figura 9: Elementos do modelo de Pettigrew .....	45
Figura 10: Elementos do modelo de Child e Smith .....	48
Figura 11: Estrutura organizacional da Instituição Alpha .....	83
Figura 12: Evolução do total de alunos durante o período estudado .....	143
Figura 13: Quantidade total de alunos por turno (Diurno).....	143
Figura 14: Quantidade total de alunos por turno (Noturno).....	144

## **Lista de quadros**

Quadro 1: Modalidades de monitorização ambiental .....	28
Quadro 2: Períodos estratégicos .....	117
Quadro 3: Lista de cursos oferecidos pela Alpha do ano de 1991 até 2000.....	118

## **Lista de tabelas**

Tabela 1: Evolução do quadro de funcionários .....	116
--	-----

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema da pesquisa

Toda organização está inserida em um ambiente do qual não pode ser dissociada. Nos últimos anos esse ambiente vem ganhando complexidade e causando turbulência nas organizações, principalmente devido a questões de ordem tecnológica, demográfica e competitiva; ele emite sinais ou excitações que podem ser classificados como ameaças e oportunidades. A organização precisa ser capaz de entender esses sinais e responder de tal forma que possa obter resultados positivos. As respostas organizacionais se fundamentam, às vezes, em ganhos de complexidade dos sistemas internos da própria organização. Observa-se que, dentre as respostas organizacionais à turbulência ambiental, encontram-se as mudanças ocorridas nas estruturas ou modos de gestão (Pettigrew, 1985a e 1985b; Child e Smith, 1987; Porter, 1986 e 1989; Ansoff, 1993; Choo, 1995).

Segundo Ansoff (1993), as turbulências ambientais, as interações sociais e políticas interagem de tal forma que afetam o desempenho de empresas sujeitas a disputas acirradas por recursos cada vez mais escassos e cujos resultados positivos são repensados ao nível de objetivo principal a ser atingido, para garantia de sobrevivência organizacional.

No caso das instituições brasileiras de ensino superior, estudos recentes indicam que um potencial ascendente na relação demanda-oferta gera imediata ampliação de opções e oportunidades e, ao mesmo tempo, intensifica-se a vigilância e fiscalização por parte de organismos oficiais reguladores. Podemos citar, como exemplo, o crescimento significativo do número de faculdades no Brasil, devido, em grande parte, ao rompimento dos entraves de retenção de alunos do segundo grau, que a cada ano somam centenas de milhares de novos candidatos ao ensino superior. A incapacidade dos governantes, associada à burocracia das instituições públicas para criar mecanismos facilitadores de acesso ao ensino superior, cria uma massa de excluídos ou substrato ideal para o crescimento dessas faculdades.

O Governo sinaliza uma linha de ação que sugere o credenciamento de instituições de ensino com evidente estruturação baseada na capacitação do corpo

docente, biblioteca, laboratório de informática e projeto pedagógico coerente. Posteriormente, adota mecanismos de avaliação e controle através do Exame Nacional de Cursos (Provão), cumprindo exigências do artigo 209 da Constituição Federal Brasileira, que pune com descredenciamento aquelas instituições com recursos e desempenho considerados duvidosos.

As implicações das normas delineadas estão presentes em situações como: revisão e adaptação constante da grade curricular, planos de ensino, ementas e imposições legais, além das exigências relativas a formação e capacitação de recursos humanos, objetivando a satisfação do maior número possível de candidatos.

Para o atendimento a esta complexa demanda a estrutura de poder da instituição de ensino deve estar atenta e buscar continuamente soluções que dêem respostas satisfatórias a este conjunto imbricado de situações.

Diante deste cenário de grande complexidade, as instituições de ensino superior precisam adaptar-se e dar respostas contextuais ao ambiente, monitorando-o e adaptando-se às mudanças que nele ocorrem.

Há uma multiplicidade de desafios a serem vencidos a médio e longo prazo neste ambiente de constante mudança. Esta turbulência ambiental provoca internamente o estresse, desconexão e competições nas instituições de ensino na qual pessoas de conhecimento diverso fazem parte integrante. Pessoas poderão trabalhar mais sem, contudo, aprenderem a trabalhar melhor (eficiência), aumentando problemas que serão de difícil solução (eficácia) quer para a instituição, ou para o próprio indivíduo. Os líderes atuais enfrentam cenários de riscos e mudanças constantes dos processos. Não deve existir, atualmente, uma rota segura para esses profissionais da educação.

A implantação de um processo que seja sustentável de mudança, exige dos atores envolvidos na questão um consumo duplo de energia: tempo para se qualificar e crescer até alcançar um estabilização em um ambiente estável ou parar por completo, aliar às modificações de postura de seus idealizadores e implementadores podendo crer que as mudanças têm um ciclo de vida visível e previsível.

Para Senge et al (2000), só se consegue o comprometimento de todos em relação às mudanças quando a organização possui a capacidade de construir aspirações comuns. Após o desenvolvimento de reflexão e de questionamentos, as pessoas começam a discussão sobre temas denominados “intocáveis”, podendo falar livremente sobre temas complexos e conflitantes, eliminando-se posições defensivas sem adoção de atitudes também defensivas. Desta forma os envolvidos identificam as causas dos problemas mais difíceis e trabalham com interdependências, pois se capacitaram para o pensamento sistêmico.

Dado que é elevado o grau de desafios e necessidades de mudanças, as instituições de ensino superior, notadamente aquelas de caráter privado, tornam-se organizações que buscam atuar de maneira preventiva antecipando-se às mudanças. Elas agem de maneira proativa e aprimoram a sua performance competitiva no mercado Quintella (1999); nesse caso, proatividade soa como rompimento de barreiras e resistências internas, ao mesmo tempo em que se posiciona estrategicamente junto ao ambiente externo. Já a performance projetada, exige sua permanência no mercado por um tempo mais longo, mantendo o desafio próprio de empresas empreendedoras que crescem e se mantêm no topo por mais tempo.

Nos dias de hoje as organizações terão que buscar na qualidade, identificada pelos interlocutores internos e externos, a abertura precisa para a sociedade, fazer todo o esforço para acatar as reivindicações e exigências ambientais, trabalhar as perspectivas e necessidades do século XXI.

Assim, verifica-se que, embora pratiquem esforços para vencer problemas complexos e ultrapassar barreiras, as instituições de ensino ainda não foram capazes de vencer certos desafios como o da reestruturação que possa realmente adequar a organização às mudanças que ocorrem no ambiente no qual se insere. Entretanto, por perceberem a importância da qualidade dos serviços oferecidos, as instituições de ensino superior estão longe de ficarem apáticas; estão ativas, vivas nos seus mecanismos internos. Neste sentido, acredita-se que as instituições estejam começando a monitorar mais atentamente seu ambiente externo com o propósito de responderem, com mais eficiência e eficácia, às transformações ocorridas; aceleram implantação de mudanças organizacionais capazes de fazer frente às turbulências ambientais, implementam políticas novas e adotam novas



ferramentas, algumas emprestadas do setor empresarial para aumentar sua eficácia Kotler e Fox (1994).

O trabalho enfoca os modelos de Pettigrew sobre o estudo da mudança estratégica à luz do papel do líder da organização, assim como de Child e Smith que apresenta um enfoque diferente ao valorizar o papel da coalizão dominante na condução de mudanças estratégicas.

Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como ocorreu o processo de mudança na Instituição Alpha nos últimos 10 anos à luz dos modelos propostos por Pettigrew e Child e Smith?

Este período foi considerado em virtude do caráter temporal deste estudo, aos limites defensáveis de uma pesquisa e ao reconhecimento deste período como sendo de considerável turbulência ambiental para a instituição estudada.

O espaço cronológico será de 1991 a 2000, dividido em três períodos: de 1991 a 1995; de 1996 a 1997; de 1997 a 2000, reconhecido como sendo de considerável turbulência ambiental para a Instituição estudada.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

Analisar o processo de mudança da Instituição Alpha à luz dos modelos de Pettigrew e Child e Smith.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as principais características ambientais em que a Instituição está inserida;
- Descrever como a Instituição reage às turbulências ambientais;
- Descrever e analisar os momentos de mudança por que passou a instituição;
- Discutir as mudanças internas, à luz das teorias contextualistas;
- Analisar criticamente os problemas ocorridos nos processos de mudanças.

### 1.3 Justificativa do trabalho

A escolha do tema da dissertação justifica-se pela vivência e experiência do autor, que em torno dele desenvolve sua profissão. Além disto, existe amplo e relevante interesse no entendimento de como a Instituição tem reagido às imposições ambientais e de como suas respostas são recebidas pelo ambiente.

A compreensão da reação institucional auxilia na definição de qual é a estratégia de atuação atual e futura podendo assim se observar o reflexo do aprendizado organizacional.

Este estudo pretende contribuir para que as organizações atuem efetivamente no contexto onde estão inseridas e compreendam melhor a importância dos processos de mudança organizacional; demonstrar que os conceitos inerentes aos aspectos estratégicos da Engenharia da Produção constituem poderoso e ágil instrumento para entender, decifrar e identificar novos vetores do ambiente educacional e para definir os recursos humanos e materiais necessários e suficientes para vencerem os novos desafios, impedindo uma queda no nível de qualidade deste importante serviço: o ensino de nível superior.

Acrescente-se que, para as organizações, a relevância deste trabalho emerge do fato incontestável de que se trata de setor de amplo desenvolvimento, altamente competitivo e vulnerável às mudanças políticas, posto que o ensino superior no Brasil passa por um momento crítico de sobrevivência frente às políticas de reestruturação do setor. Cabe ressaltar, ainda, a importância social da atividade educadora, principal formadora de cidadãos e difusora do conhecimento.

Segundo Gutierrez (1996), na perspectiva da abordagem contextualista, uma das tarefas fundamentais dos dirigentes é elaborar políticas e estratégias de crescimento para as empresas, a partir da avaliação das mudanças nos meios econômico, social, tecnológico e político.

Desta forma e de acordo com os objetivos anteriormente propostos, a pesquisa sobre a Instituição Alpha oferecerá oportunidade para: a) conhecer as mudanças, períodos que ocorreram, os desafios enfrentados, os erros e acertos e qual modelo foi mais bem utilizado ou explicado; b) definir ações de adequação às ameaças e

oportunidades presentes no estágio atual; e c) identificar mudanças no segmento do ensino superior em função do novo cenário educacional.

Conhecendo-se estes fatos será possível entender futuras ações pois haverá o surgimento de conhecimento generativo e adaptativo. A análise de consistência interna permitirá uma generalização para o setor de ensino com ressalvas pois esta pesquisa se dará por meio de estudo de caso.

## **1.4 Definição dos principais termos**

### **a) Processo Decisório**

É a opção de um curso de ação dentre várias possibilidades; é uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. Segundo Simon (1979) é a escolha das alternativas consideradas como meios adequados para atingir os fins desejados.

### **b) Mudança Organizacional**

É qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto de uma organização.

### **c) Liderança**

É o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos organizacionais. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde e com que objetivo ele caminha, no dizer de Davis (1998). É a capacidade de sustentar os processos de mudança significativos e necessários levando a organização a configurar seu futuro.

### **d) Coalizão dominante**

Significa o exercício da liderança por um grupo dominante, ao longo do tempo, de forma a definir a visão política como a mais ideal para o processo decisório (Child Smith, 1987).

**e) Inovação organizacional**

É o processo de organização e/ou gestão da empresa ou de parte desta, que é reconhecido como novo num determinado contexto e é suscetível de reformar ou melhorar processos empresariais e de trazer valor para a empresa e para trabalhadores.

**f) Turbulência ambiental**

Processo no qual o ambiente passa de homogêneo e estável para heterogêneo e instável, sujeito a grandes movimentos de mudança, altos níveis de incerteza e imprevisibilidade.

**g) *Top-down***

Metodologia de trabalho segundo a qual as instruções, ordens e comandos acontecidas dentro da organização têm sua origem de cima para baixo, considerada uma hierarquia. Seu objetivo é manter a estrutura de controle e padronização, facilitando a tomada de decisão.

**h) *Bottom-up***

Metodologia de trabalho segundo a qual as instruções, ordens e comandos acontecidas dentro da organização têm sua origem de baixo para cima, considerada uma hierarquia. Permite conhecer o que acontece na base da pirâmide organizacional; auxilia a identificação de problemas de ordem operacional, estrutural e comportamental.

**i) *Brain storming***

Recurso administrativo em reunir um grupo de funcionários a fim de desenvolver idéias e pensamentos sobre como resolver problemas. Objetiva, de maneira estratégica, motivar a participação do grupo aumentando o comprometimento quanto à tomada de decisão além de incentivar a criatividade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Cenário de mudanças**

A globalização é a expressão máxima das mudanças radicais ocorridas nos últimos anos em todo o cenário mundial e no mercado consumidor por via de conseqüência, seja pelo extraordinário desenvolvimento das telecomunicações, seja pela capacidade que as empresas adquiriram de atuar em qualquer lugar do mundo.

Neste contexto de turbulência Mintzberg (1994) ambiental resultante da velocidade com que são difundidas as mudanças, torna-se essencial para qualquer empresa a capacidade de planejar, inovar e implementar estratégias competitivas. A observância do binômio competitividade-productividade impõe-se às organizações como forma de sobrevivência.

Em relação à competitividade, Ferraz (1995) e Bauman (1996) afirmam ser a capacidade organizacional de formular e implementar estratégias ou adaptar-se ao padrão de concorrência vigente no mercado em que opera, a fim de ampliar ou conservar uma posição sustentável.

Assim, para incrementar a competitividade de uma organização, deve-se analisar não apenas seus aspectos internos, mas também seus fatores ambientais externos e sua vulnerabilidade às turbulências desses ambientes. A instituição deve dedicar muito tempo e gastar vultosos recursos para ficar ao par de tudo e selecionar os elementos mais significativos, sempre preparada para uma adaptação criativa Kotler e Fox (1994).

Observa-se que a competitividade envolve interações de desempenho, capacitação (estoque de recursos detidos pela organização) e estratégia (busca de formas de ampliação da capacitação), enunciados por seus fatores determinantes no micro e no macro-ambiente organizacional. Entretanto, a maneira mais eficaz de se vencer na competição global ainda não foi detectada por muitas companhias. A curto prazo, a competitividade depende das vantagens de preço/desempenho dos produtos atuais; em longo prazo, as verdadeiras fontes de vantagens estão na capacidade administrativa de consolidar as tecnologias gerais da organização Prahalad (1990, 1995).

Na mesma linha de raciocínio, pode-se inferir que a eficácia de atuar na competição global se dá através da aquisição de vantagem competitiva, que envolve a escolha de estratégia para mercados segmentados, e da produtividade, abrangendo tecnologia avançada, economias de escala e produtos com qualidade e diferenciados por características inovadas Porter (1989).

Aqui, pode-se inferir por “inovação” um conjunto das melhorias tecnológicas, os métodos ou maneiras de fazer as coisas de forma a satisfazer as novas ou renovadas necessidades do maior número possível de compradores. A atual “revolução da informação” pode ser um eficiente instrumento de luta pela vantagem competitiva, desde que aliada à percepção exata das oportunidades e à ação imediata e agressiva para explorá-las. Vale dizer que a organização deve ser alvo móvel e renovar suas vantagens no mesmo ritmo dos concorrentes, considerando-se esta decisão como a mais simples tomada de decisão.

A base para desenvolvimento de estratégias é o conhecimento do contexto ambiental e, conseqüentemente, da natureza da competição, das forças competitivas e da posição da organização dentro desse contexto. Por meio da Figura nº 1, Porter (1989) demonstra essas interações.

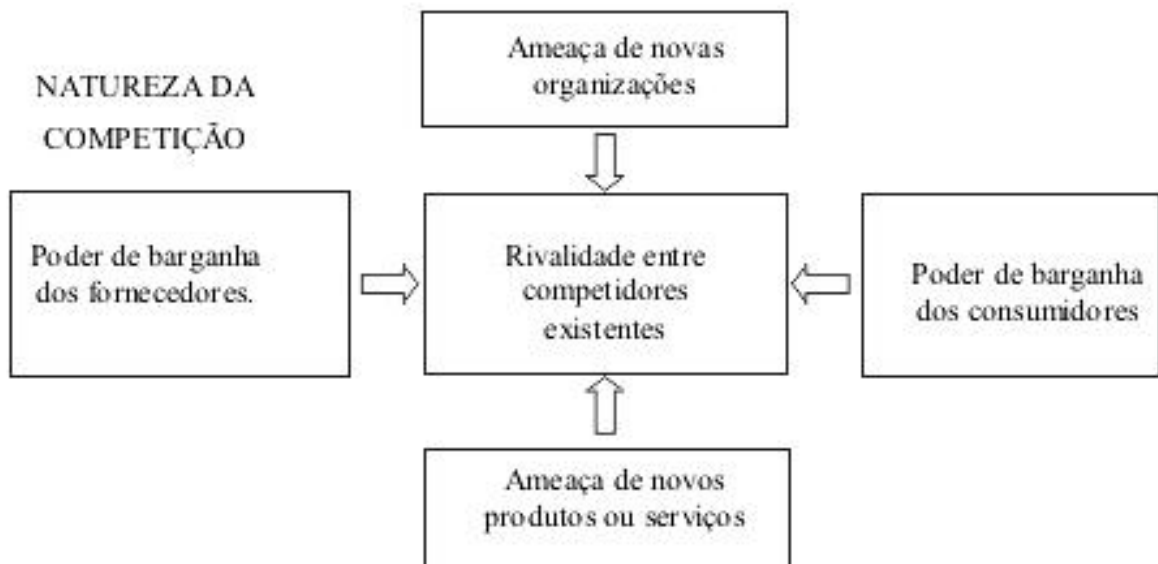


Figura 1: Interação das forças competitivas

Fonte: Adaptado de Porter, (1989).

No pensamento de Grouard e Meston (2001) o fator que determina a sobrevivência da empresa é sua alta capacidade de praticar diferentes tipos de mudanças simultâneas e rapidamente, potencial que depende da sua administração e do grupo de colaboradores internos.

A organização não pode se manter inerte; deve mudar e adaptar-se à medida que clientes e mercado mudam e a concorrência evolui. Esta afirmação conclusiva dos autores toma por base o desenvolvimento da empresa em ambientes muito dinâmicos, o que caracteriza a realidade atual das instituições de ensino. Essa capacidade de mudança pode significar apenas submeter-se de forma passiva às mudanças até ser um agente pró-ativo. De um modo ou de outro, deve atualizar-se às realidades e desafios apresentados.

Os mesmos autores indicam dez chaves capazes de auxiliar as organizações a realizar, mais fácil e rapidamente, as mudanças necessárias:

1. Definição da Visão – A visão inicial é capaz de estimular e justificar a mudança; assim, a visão define os domínios da mudança e é o primeiro passo para o cumprimento do princípio da globalidade, indicando como e até que ponto os diversos componentes da empresa precisam ser transformados.
2. Mobilização – Inicia o processo real de mudança na organização, criando uma dinâmica para a mesma; o trabalho de mobilização se mantém durante todo o processo de mudança, e visa atingir três objetivos: a) sensibilização dos funcionários quanto à necessidade de uma mudança imediata; a) endosso das questões em risco de mudança, identificadas na Chave 1; c) escolha das iniciativas de melhoria.
3. Catalisação – Processo de instituição de uma organização, que tem a capacidade de estimular e gerenciar as mudanças; parte da proposta de catalisação é descrever o tipo de organização necessária para direcionar as mudanças e a forma como ela deve operar.
4. Direção – Sistema de orientação, responsável pela manutenção do processo em seu caminho correto, através da prevenção de falhas e distorções e utilização da energia existente.
5. Realização – Processo capaz de reforçar a mobilização, fazendo com que os indivíduos sejam capazes de entender como podem desempenhar um papel

prático para a mudança e ajudar a garantir que a mudança, uma vez alcançada, seja duradoura.

6. Obtenção da participação – Concentra-se na maneira de obter a participação de, principalmente, todo o quadro de funcionários, e de administrar as variações na participação dos mesmos, que é um fator crucial para a mudança organizacional.
7. Administração da dimensão emocional – Objetiva buscar solução para a aparente contradição entre a resistência emocional à mudança e os bloqueios mentais desenvolvidos pelos indivíduos envolvidos no processo de mudança e a necessária participação ampla destes indivíduos, para que o processo seja bem-sucedido.
8. Administração das questões de poder – Mudanças bem-sucedidas exigem que o equilíbrio de poder dentro de uma organização se mantenha em constante evolução, seguindo sempre o direcionamento dos objetivos finais.
9. Treinamento e supervisão – Consistem no apoio oferecido aos envolvidos no processo de mudança organizacional (os funcionários), de forma a auxiliá-los a perseguirem melhorias constantes. Sua importância reside no fato de gerar auto-desenvolvimento dinâmico, benéfico ao processo.
10. Comunicação ativa – Consiste em um dos fatores básicos para tornar o processo de mudança organizacional consistente, homogêneo e dinâmico. Esta chave orienta as pessoas envolvidas na comunicação, definindo suas várias funções e o que deve ser comunicado em cada etapa, à medida que a mudança evolui, e os métodos disponíveis para manutenção do nível de comunicação.

Tais chaves deverão ser adaptadas ao ambiente no qual a organização se insere. Em um ambiente estático, no qual as mudanças são geralmente descontínuas, todas as chaves devem ser aplicadas criteriosamente, visando superar a inércia e transformar a organização. Em um ambiente dinâmico, no qual a organização encontra-se, acostumada a mudanças contínuas, as chaves terão por objetivo acelerar o processo de mudança e poderão ser aplicadas de maneira mais adaptativa Grouard e Meston (2001).



Tomando o mercado de serviços em particular, encontramos em Kotler (1996) algumas recomendações de cautela. O crescimento deste setor tem sido uma das mega-tendências da atualidade devido, principalmente, a intensa concorrência provocada pela abertura dos mercados. A empresa, inserida neste contexto, sempre deve inquirir a si mesma sobre quais as maneiras específicas de obter vantagem competitiva. Isto é particularmente difícil, pois as empresas de serviço estão atrasadas em relação às industriais. O autor insiste que para serem bem sucedidas, as prestadoras de serviço devem concentrar-se na diferenciação e na produtividade. A diferença deve ser focada na alta qualidade, com o intuito de exceder as expectativas da clientela, num mercado que se caracteriza por consumidores especializados, onde apenas o preço não decide a concorrência.

Nesse segmento se inserem as instituições de ensino superior que, na última década, estão sofrendo dois tipos de pressão. De um lado a abertura de mercado através de nova política educacional implementada pelo MEC e o aumento da concorrência; do outro, o aumento da demanda em função do número de alunos que tem saído do ensino médio em busca do ensino superior causado pela exigência do mercado de trabalho por maior capacitação.

As instituições de ensino devem portanto estarem mais aptas para satisfazerem seus públicos exigentes quanto à qualidade dos serviços e aos resultados historicamente obtidos pelas instituições, nas avaliações institucionais<sup>1</sup>.

Conforme Kotler e Fox (1994), no setor de ensino superior as instituições de ensino concentram esforços táticos na atração dos melhores alunos quanto à base escolar, oferecendo benefícios adicionais como conforto e localização, e enfatizando o potencial operacional constituído por professores titulados e tecnologia de última geração, quanto aos aspectos pedagógicos.

Fica evidente que essas instituições educacionais realizam análises ambientais internas e externas, acumulando conhecimento sobre os desejos do mercado-alvo e a natureza da competição, a fim de monitorarem as mudanças e de prepararem planos de contingência. De um lado sujeitam-se às forças restritivas do ambiente econômico e social, onde os consumidores têm capacidade declinante de compra;

---

<sup>1</sup> Principalmente no que se refere ao Exame Nacional de Cursos – Provão, amplamente divulgado pelos meios de comunicação.

de outro, competem com as instituições públicas gratuitas ou de menor custo, apesar da limitação das vagas oferecidas.

Uma vez adquiridas a reputação e a vantagem competitiva, constituintes do caráter distintivo, mantê-la passa a ser tarefa primordial que depende de investimentos constantes conjugados com o monitoramento universal do setor que detém extraordinária capacidade de evoluir.

Assim, conclui-se que, para sobreviver e prosperar, um dos papéis cruciais da instituição é manter contínuo o processo de adaptação e evolução Kotler e Fox (1994).

## **2.2 Turbulência ambiental**

As transformações das empresas, outrora lentas, baseavam-se nas experiências passadas para construir uma perspectiva de futuro. Atualmente, porém, devido às características do ambiente operacional ampliado, essas mudanças acontecem com maior frequência e enorme rapidez, tornando as organizações mais complexas e impossibilitadas de utilizarem o passado para seus planejamentos Pereira (1996).

Isto porque

[...] os processos que envolvem a mudança e a adaptação organizacional são normalmente muito complexos, abrangendo vários elementos e fatores, assim como uma infinidade de decisões e comportamentos em todos os níveis organizacionais. (PEREIRA, 1996, p.13).

Conforme se encontra em Ansoff (1993), logo após a empresa usar os modelos adequados para elaborar previsões sobre o seu mercado, torna-se necessário analisar o impacto dessas sobre si mesma avaliando as conseqüências, tendências e eventos ligados ao seu desempenho. As conclusões dessas análises serão os fundamentos para planejar as medidas necessárias e os aceleradores de movimentos da reação.

A coerência entre a tomada de decisão interna e a necessidade apontada pelo mercado baseia-se na capacidade crítica de rever o passado, decidir no presente e aprender para o futuro.

O autor considera que o crescimento do número de novos produtos, serviços e tecnologias, e mais a velocidade dos seus lançamentos no mercado, explicam a ocorrência de tais mudanças. Como conseqüência deste processo, tem-se:

- Aumento na dificuldade de planejamento visando antecipação às mudanças e respostas oportunas às mesmas;
- Necessidade de maior velocidade de resposta;
- Flexibilidade e capacitação para respostas oportunas a fatores que não podem ser previstos.

A velocidade da mudança e a turbulência ambiental aumentam as dificuldades de respostas pelas organizações. Além disto, segundo Bowditch e Buono (1990), duas dimensões são importantes para que se possa verificar o efeito potencial de mudanças ambientais sobre as organizações:

- Grau de estabilidade - Mede a “dinamicidade” do ambiente; um ambiente é estável se permanecer relativamente o mesmo durante longo período de tempo; é instável quando passa constantemente por mudanças abruptas, rápidas e muitas vezes inesperadas;
- Grau de complexidade – Refere-se à quantidade dos elementos externos que influenciam de forma relevante a organização. Em um ambiente complexo, há um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização; em um ambiente simples, apenas alguns elementos externos influenciam relevantemente a organização.

Kotler e Fox (1994), distinguem três níveis de variações no ambiente: o estável, no qual as principais forças demográficas, econômicas, tecnológicas, culturais e legais permanecem estáveis ao longo dos anos; o de envolvimento lento, no qual ocorrem mudanças previsíveis; e o ambiente turbulento, no qual grandes e imprevisíveis mudanças ocorrem freqüentemente.

A exposição retrata sucintamente as pressões a que estão sujeitas as organizações atuais, com destaque para a freqüência e velocidade com que são lançados novos produtos, as características variáveis dos cenários em que se desenvolve a competição e as forças que causam essas variações, numa afirmação incontestável de que o sucesso empresarial pode ser definido pela qualidade da monitorização ambiental que ela é capaz de realizar.

Gibson (1998) afirma que novos tempos pedem novas organizações e ressalta que a importância dada à estrutura organizacional desloca-se para o grau de adaptação que ela é capaz de absorver. Esta adaptação decorre da monitorização

ambiental, pois atualmente, e inserida em novos tempos, a mudança já se tornou parte integrante da rotina diária e das funções empresariais.

O processo de monitorização ambiental, segundo Goodrich (1987), surgiu nos anos 60 e vem sendo cada vez mais utilizado como forma de acompanhamento das mudanças rápidas e contínuas que ocorre no ambiente externo à organização. Principalmente em um mundo globalizado, no qual as influências externas causam impactos cada vez mais imediatos nas organizações, a monitorização aparece como importante fator competitivo, na medida em que serve como subsídio para a antecipação de problemas e detecção de oportunidades existentes no mercado.

A Figura 2 demonstra que a monitorização pode ser considerada como um processo de *inputs*, fontes de informação, e de *outputs*, material divulgado periodicamente com análise de informações/absorção de tendências/eventos possíveis e relevantes para a organização e seus impactos sobre a mesma. Esses *outputs* são utilizados nos processos decisórios e de gestão de estratégias e servem de base para a orientação dos processos de mudanças organizacionais.

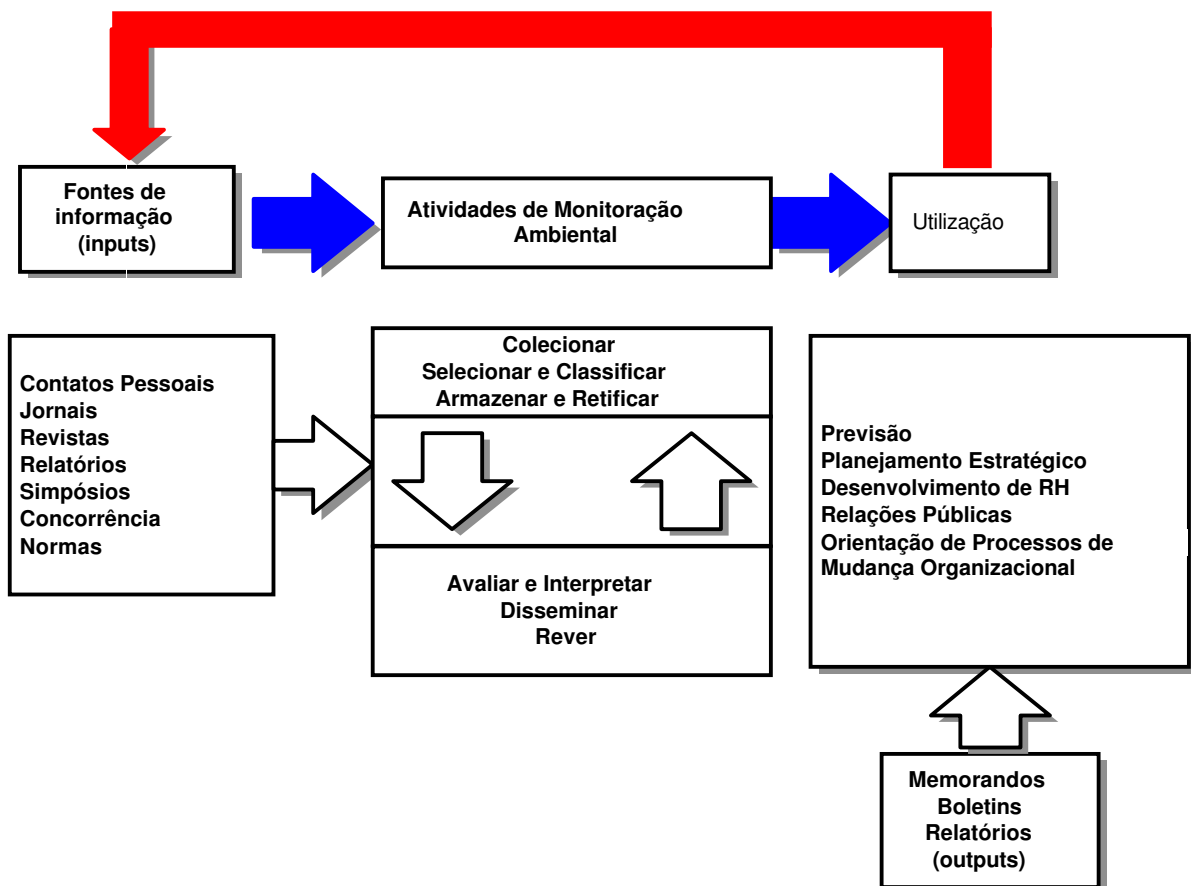


Figura 2: Processo de monitorização do ambiente

Fonte: adaptado de Goodrich (1987).

Em termos conceituais, esta monitorização visa identificar, acompanhar e analisar sinais de alarme no ambiente, a fim de antecipar tendências e eventos que possam influenciar, num futuro próximo, o desenvolvimento dos negócios. Estes sinais são captados em meio ao “mar de informações” existente no ambiente e filtrados conforme a relevância percebida pela organização, para que, a partir daí, possa especular sobre os efeitos que a ocorrência de um evento possível ou a tendência projetada podem causar à mesma

Segundo Van Wyk (1984) há, basicamente, quatro tipos de monitorização ambiental; esses tipos encontram-se vinculados ao tipo de escopo (panorâmica ou focalizado) e ao grau de estruturação (formal ou informal) empregados na realização da atividade, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Modalidades de monitorização ambiental

Modalidade	Conceito	Metodologia	Técnicas
Panorâmica Informal	Observação Quase inconsciente, realizada por quase todas as organizações.	Observação não-estruturada	Inteligência nativa; não há grande esforço e critérios claros na seleção das fontes de informação.
Panorâmica Formal	Deteccção e classificação dos dados relevantes para a organização	Observação estruturada	Procedimento de vigilância não-direcionada
Focalizada Informal	Atividade de procura direta contínua até a localização do informe desejado	Monitorização de áreas selecionadas	Procedimento de vigilância direcionada
Focalizada Formal	Localização e acompanhamento contínuo dos sinais de interesse	Sondagem em profundidade das áreas selecionadas	Análise de padrões e tendências; definição a partir de padrões de comportamento dos sinais.

**Fonte:** adaptado de Van Wyk (1984).

Como se viu, o processo envolve aquisição e armazenamento de informações e caracteriza-se por uma seqüência de atividades necessárias à identificação, acompanhamento e análise dos sinais detectados no ambiente e considerados importantes para a organização.

As instituições educacionais buscam entender o fenómeno das turbulências ambientais e adaptar-se aos novos cenários. Porém, Kotler e Fox (1994) sugerem

que tais instituições, tradicionalmente, não têm a desenvoltura necessária para implementar mudanças e adaptações - tendem a mover-se lentamente, apesar de desenvolverem processos contínuos de monitorização do ambiente.

No parecer de Brito e Fachini (2001), as mudanças que tornam competitivo e instável o ambiente das organizações universitárias, podem exercer mais significativa pressão para que a visão sistêmica seja realmente considerada nos seus processos de definição estratégica. Assim, a percepção sinaliza que a mudança organizacional, enquanto consequência de decisões estratégicas implementadas, poderia estar refletindo a interpretação do ambiente externo feita pelos atores organizacionais envolvidos no processo decisório.

Através de um processo de monitorização ambiental, as organizações, inclusive as instituições educacionais objetos deste estudo, procuram analisar seus ambientes interno e macro, a fim de identificar ameaças e oportunidades, preparar os planos de contingência antes mencionados e absorver “organizacionalmente” as mudanças ambientais monitorizadas Kotler e Fox (1994).

## **2.3 Mudança organizacional**

Por que as empresas devem mudar?

Os conceitos e abordagens não pretendem ser conclusivos ou exaustivos, mas sobre a convicção geral de que os motivos ou causas são os mais variados, em função da personalidade da organização e dos seus objetivos estratégicos.

Uma questão estratégica a ser considerada refere-se ao porquê as empresas devem mudar. É difícil ser conclusivo ao se considerar essa questão. Os motivos ou causas das mudanças organizacionais são variados em função da cultura organizacional, objetivos, momento, tamanho, localização e pressão do mercado.

De uma maneira geral pode-se afirmar que as organizações mudam objetivando melhorias, para aproveitamento de seus pontos fortes e para se ajustar a novos padrões. Essa mudança pode ocorrer voluntária ou involuntariamente e, nesse caso, por pressões externas. Para melhor entendimento do conceito de mudança pode-se observar o que diversos autores expõem a respeito do tema:

Harari (1991) afirma que mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua. O autor critica a adoção de planos que se apóiem apenas em modas passageiras e enfatiza o caráter contínuo da mudança como forma de aprendizagem.

Para Herzog (1991) são fatores determinantes da mudança, no contexto organizacional, as alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e na escala de valores, em resposta ou se antecipando às alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Observa-se que nessa definição enfatiza-se as alterações internas a partir dos reflexos dessas mudanças nas pessoas e no ambiente organizacional.

Thomas Kuhn (1975) demonstra como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e como é necessário que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões. Esse conceito tem sido explorado e desenvolvido em virtude das atuais turbulências Mintzberg (1973, 1975) do ambiente econômico e da necessidade de mudanças rápidas dentro das organizações. Estes conceitos mostram que a mudança mobiliza a organização em todos seus aspectos. Portanto há de se considerar que mudança organizacional se reflete nos aspectos culturais, humanos, intelectuais e econômicos do ambiente organizacional. Além disso, ela ocorre tendo o passado e o histórico como fonte de referência.

Duas linhas de pensamento sobre a natureza das mudanças devem ser analisadas sob o prisma da adaptação: a) racional que tem a visão das organizações como entidades prontas a mudar em função das alterações exógenas; b) Seleção natural que visualiza complexas redes de comprometimento e forças institucionais que restringem severamente a capacidade de mudança das organizações. Considera-se que as duas visões tendem a enfatizar pressupostos mutuamente exclusivos e que a resposta mais adequada ao estudo da natureza das mudanças seria justamente o caminho inverso, a prática de uma abordagem integradora que incorporasse as várias correntes de pensamento.

Want (1990) categoriza cinco tipos de mudança: a) por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; b) operacional, para fazer frente a deficiências específicas; c) direcional, quando uma alteração estratégica é

necessária; d) fundamental, quando a própria missão é alterada e e) total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.

Num enfoque mais técnico da questão, tem-se que as empresas mudam para reagir às crises, responder aos anseios do público-alvo ou são induzidas pelas inovações tecnológicas.

Pode-se considerar como os principais elementos da mudança organizacional a tecnologia, o comportamento social, as instituições e estruturas. A maioria das organizações mudam em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas.

March (1981) considera que as organizações estão continuamente mudando, mas que essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. Em realidade, a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente. Mas, apesar de rotineiro, algumas vezes esse processo adaptativo pode surpreender, porque o processo de mudança não é uma estratégia estritamente racional e consciente. Ele envolve incentivos, ações simbólicas e ambigüidades. O autor acredita não ser possível levar a organização numa direção pretendida, mas sim influenciar cursos de eventos, gerenciando o processo de mudança através da compreensão entre o aparentemente prosaico e o poético na organização.

Pode ser propícia a idéia de que o processo de mudança é um evento psicológico e complexo sendo visto como um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado.

Nessa linha de pensamento enfatizam-se os aspectos psicológicos envolvidos no processo de mudança na medida em que mostra a complexidade dos fatores envolvidos e a incapacidade gerencial de controlar todos esses fatores seja em época de crise seja num processo contínuo de adaptação.

Land e Jarman (1981) desenvolvem uma apologia para os ciclos de mudança. Para eles, existem três fases de crescimento e mudança: a) formação - o sistema descobre a si próprio e a seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento; b) regulamentação - dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação da diferença; c) integração - o sistema ultrapassa a eficiência de seu padrão repetitivo. Quando a organização vive essa fase do ciclo percebe que, para



continuar a crescer, precisa reduzir a rigidez do padrão e a força de seus vínculos internos, passando por uma fase de inovação, abertura e ruptura.

Nestes casos considera-se que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas: manter alto o nível de motivação e evitar desapontamentos. O grande desafio gerencial não é incorporar tecnologia, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Esta afirmação destaca novamente o caráter psicológico e complexo da mudança na medida em que esta só ocorre a partir de alterações de pensamentos e ações humanas.

Kelly e Amburgey (1991), após realizarem trabalho empírico sobre o “Princípio da Inércia Organizacional”, concluíram que a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade à suas ações baseia-se na existência de estruturas estáveis e reprodução de padrões, o que levaria à resistência a mudanças. Essa resistência seria essencialmente função do porte e idade da organização. Os autores propõem a inclusão do conceito de *Momentum* ao “Princípio da Inércia Organizacional”. Segundo esse conceito as organizações tendem a repetir as experiências do passado, indicando a necessidade de se considerar uma perspectiva histórica na análise.

Em seu livro *Images of organization*, Gareth Morgan (1986), desenvolve uma série de imagens ou metáforas para auxiliar na compreensão dos fenômenos organizacionais. Morgan utiliza os termos *holofluxo e holomovimento*, os conceitos de *autopoiese* e dialética para decifrar as relações interativas da organização com seu ambiente e, assim, elucidar os mecanismos de mudança.

Trabalhando com os mecanismos de mudança, Prigogine e Stengers (1984), mostram que o paradigma newtoniano de um mundo mecânico do qual a mudança não faz parte não se aplica às organizações. Segundo eles esse modelo é limitado pois enfatiza ordem, estabilidade e equilíbrio e não se adequa a uma imagem mais abrangente da realidade, que englobe as características atuais de mudança acelerada, desordem, instabilidade e desequilíbrio. Prigogine <sup>2</sup> descobriu que o

---

<sup>2</sup> PRIGOGINE, Ilya. Prêmio Nobel de Química de 1977 por seus trabalhos relacionados à termodinâmica de sistemas afastados do equilíbrio.

sistema organizacional, como um sistema afastado do equilíbrio e portanto que interage de forma não linear tanto internamente quanto com o ambiente, alterna períodos de comportamento previsível com períodos de flutuações. Essas flutuações ou perturbações amplificam as interações não lineares. Posteriormente podem levar o sistema além da fronteira de estabilidade e ao chamado ponto de bifurcação. Se novas perturbações ocorrerem, a simetria da estrutura se rompe, iniciando um período de randomicidade e imprevisibilidade. Estarão, então, criadas as condições para que um novo estado de equilíbrio seja atingido, levando a organização a um nível mais complexo.

Partindo do trabalho de Prigogine e Stengers, pode-se comentar como as características citadas são fatores centrais no desenvolvimento de formas complexas de organização. Muitas organizações têm caráter não linear e encaram a estabilidade como prejudicial à evolução. Embora essa abordagem ainda não constitua uma teoria organizacional pronta, existe mais do que analogia entre a teoria do não-equilíbrio de Prigogine e as mudanças organizacionais descontínuas.

O estudo destes diversos autores mostra que é impossível considerar a mudança apenas dentro de um padrão de raciocínio. As causas e consequências são tal forma amplas e complexas que, para cada situação, deve-se analisar o que está em mudança. A análise sistêmica dos fatores envolvidos na mudança deverá ser o instrumento gerencial para auxiliar no processo decisório.

## **2.4 Processo decisório**

Processo decisório é a maneira pela qual se escolhe uma alternativa capaz de atingir os fins desejados, de acordo com critérios previamente estabelecidos. É uma definição corrente que se caracteriza pelo julgamento e não por uma ideologia.

São inumeráveis os motivos que desencadeiam o processo, mas, no âmbito do nosso trabalho, podemos dizer que é realizado para definir linhas de ação, concentração de esforços, políticas empresariais e diretrizes estratégicas que inovem a organização e reajam aos problemas e às mudanças ocorridas no seu ambiente operacional e mantenham a personalidade da organização e o seu valor patrimonial. Conforme se viu na seção anterior, as mudanças são contínuas, acontecem num ambiente global e acarretam a necessidade de um processo

decisório objetivo, rápido e igualmente contínuo, para adaptar a organização às exigências do mercado. Portanto, podem alterar os espaços organizacionais, os níveis de responsabilidade e autoridade e as relações de trabalho e, até, as relações de poder. Em função disso, os agentes executivos das mudanças devem reunir aptidões condizentes para negociar com forças internas e externas.

Grouard e Meston (2001) destacam o poder, no processo decisório, das influências externas, constituídas pelo mercado e pela legislação e das internas, constituídas pelos recursos materiais e financeiros da organização, além dos aspectos humanos como motivação, desejo de evolução e competição.

Nas organizações, o processo decisório tem regras gerais, porque é exercido em função dos programas e modelo de liderança adotados e sofre influências variadas do meio ambiente através da liderança e da situação vivenciada.

Para Simon (1979), o processo decisório em atividades empresariais pode ser analisado a partir das seguintes fases:

- Inteligência ou levantamento – percepção da necessidade da decisão ou oportunidade;
- Projeto ou desenvolvimento de ações;
- Escolha ou tomada de decisão.

Na primeira fase encontra-se o “serviço de inteligência”, que realiza o diagnóstico ou prevê um problema ou tendência e ainda procede ao levantamento de dados ou informações. Essa primeira fase é essencial pois os resultados dependem diretamente da exata compreensão do problema e levantamento de dados corretos e consistentes. Na segunda fase é selecionada uma metodologia de trabalho, são analisados os dados obtidos, é confrontado o problema com a situação da empresa, são selecionados os caminhos alternativos e realizadas simulações. A partir daí elabora-se um projeto de execução e controle. Na terceira fase é tomada a decisão, ou seja, escolhida uma alternativa abandona-se, nesse momento, outros caminhos e escolhas. Em um segundo momento de tomada de decisão, escolhas anteriormente desconsideradas poderão ser retomadas.

A estas fases anteriormente colocadas pode-se acrescentar uma quarta fase. É o momento da implementação da decisão que levará efetivamente à mudança de estado do problema. É nessa fase que a resistência irá aparecer. Em função disso,

em alguns casos, serão necessários ajustes na estrutura e metodologia buscando mais participação e rapidez na implementação.

Esta divisão do processo decisório em fases justifica-se pelo fato de que, geralmente, o detentor do poder de decisão não se dedica com exclusividade e nem reúne todos os conhecimentos necessários para equacionar o problema e delinear solução ótima. Segundo Simon (1979), por mais arguto que seja um indivíduo, é impossível conhecer todas as alternativas de que dispõe, bem como avaliar todas as suas conseqüências porque as variáveis são múltiplas. Essa situação é descrita na Figura 3.



Figura 3: Variáveis que influenciam o processo decisório.

Fonte: Adaptado de Steiner (1981).

O processo centralizado torna-se, então, limitado e o decisor constrói e utiliza modelos simplificados do mundo real devido à impossibilidade de abarcar todas as alternativas existentes para uma decisão racional.

Hampton (1983) esclarece que os gerentes ou a cúpula da organização tendem a utilizar grupos de colaboradores para tomarem decisões quando

- há escassez de informação;
- o problema não está bem estruturado ou definido;

- a aceitação da decisão pelos subordinados é muito importante para sua implantação;
- as metas dos envolvidos no processo são compatíveis com os objetivos da organização.
- Esta tomada de decisão exercida por grupos possui uma série de vantagens:
  - geralmente os grupos são mais precisos que os indivíduos;
  - os grupos tendem a cometer menos erros;
  - há maior aceitabilidade das decisões, uma vez que é mais fácil aceitar uma decisão que se ajudou a tomar.

Contudo, há também algumas desvantagens, como a lentidão do processo decisório e a possibilidade do surgimento de uma dominação individual dentro do grupo ou de uma personalidade grupal muito forte, que dificulte o processo.

Em ambientes muito instáveis ou turbulentos os gerentes decidem assumindo os riscos inerentes, conforme seu estilo cognitivo ou da cúpula gerencial, a cultura da organização e as mudanças admitidas como indispensáveis, conforme esquematizado na Figura 4.

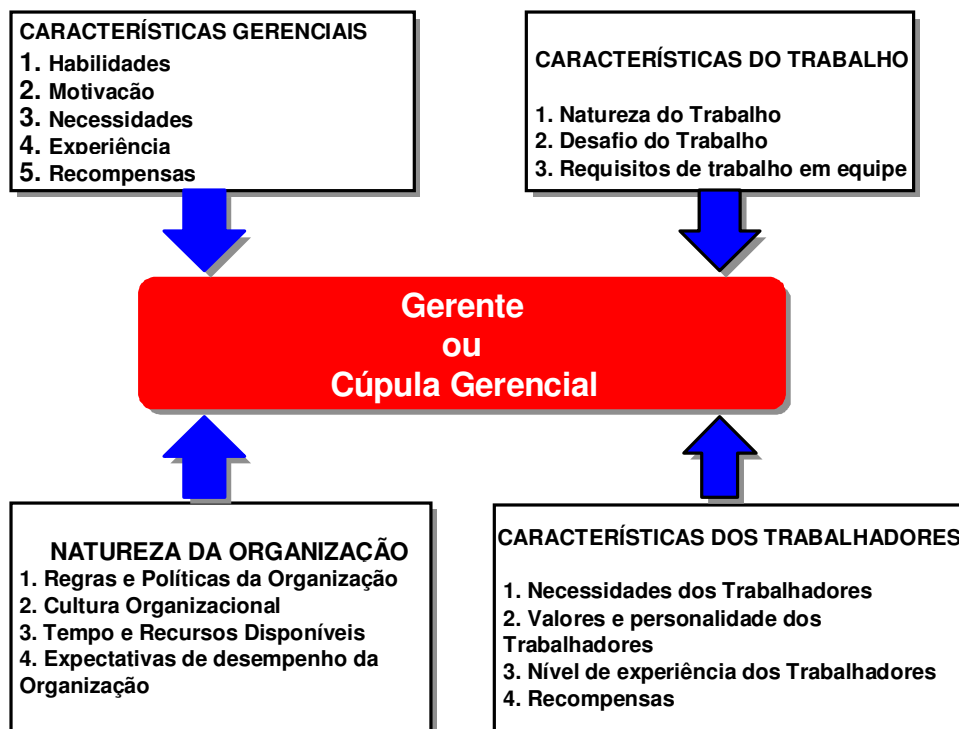


Figura 4: A influência situacional

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (1998).

Como visto, o processo decisório é estudado como se fosse sempre exercido por indivíduos. Contudo, normalmente que ocorre é esse ser exercido por uma ou várias pessoas Hampton (1983).

Contudo há também algumas desvantagens, tais como a lentidão do processo decisório e a possibilidade do surgimento de uma dominação individual dentro do grupo ou de uma personalidade grupal muito forte que dificulte o processo.

Trazendo essa análise para o ambiente educacional aparece um outro complicador. Segundo Kotler e Fox (1994) a maioria das instituições educacionais examina seu ambiente de maneira informal. Esta informalidade determina ameaça à percepção de oportunidades uma vez que a identificação irracional e tardia da ambiência retarda o planejamento e a tomada de decisão.

Certamente os autores referem-se à maioria em números absolutos de instituições. Como o segmento é muito diversificado, no Brasil contam-se diversas instituições exemplarmente organizadas, com expressivo corpo discente ao lado de outras que funcionam amadoristicamente.

Considerando o curso superior como mais um estágio no processo de ensino, mais um dificultador aparece na tomada de decisão. As instituições de ensino superior estão sob constante pressão de demanda e sujeitas às imperfeições do ensino básico, ficam impedidas de adotar critérios mais requintados de metodologia de ensino e de avaliação de desempenho de forma a apurar em que medida a prestação de serviço oferecida contribuiu para o crescimento e aprendizagem de seus alunos.

Assim, verifica-se que num contexto marcado pelo aumento da velocidade das mudanças e pela descontinuidade das mesmas, o processo decisório ganha relevância, principalmente porque se encontra diretamente relacionado a qualquer processo de mudança organizacional, conforme Figura 5.

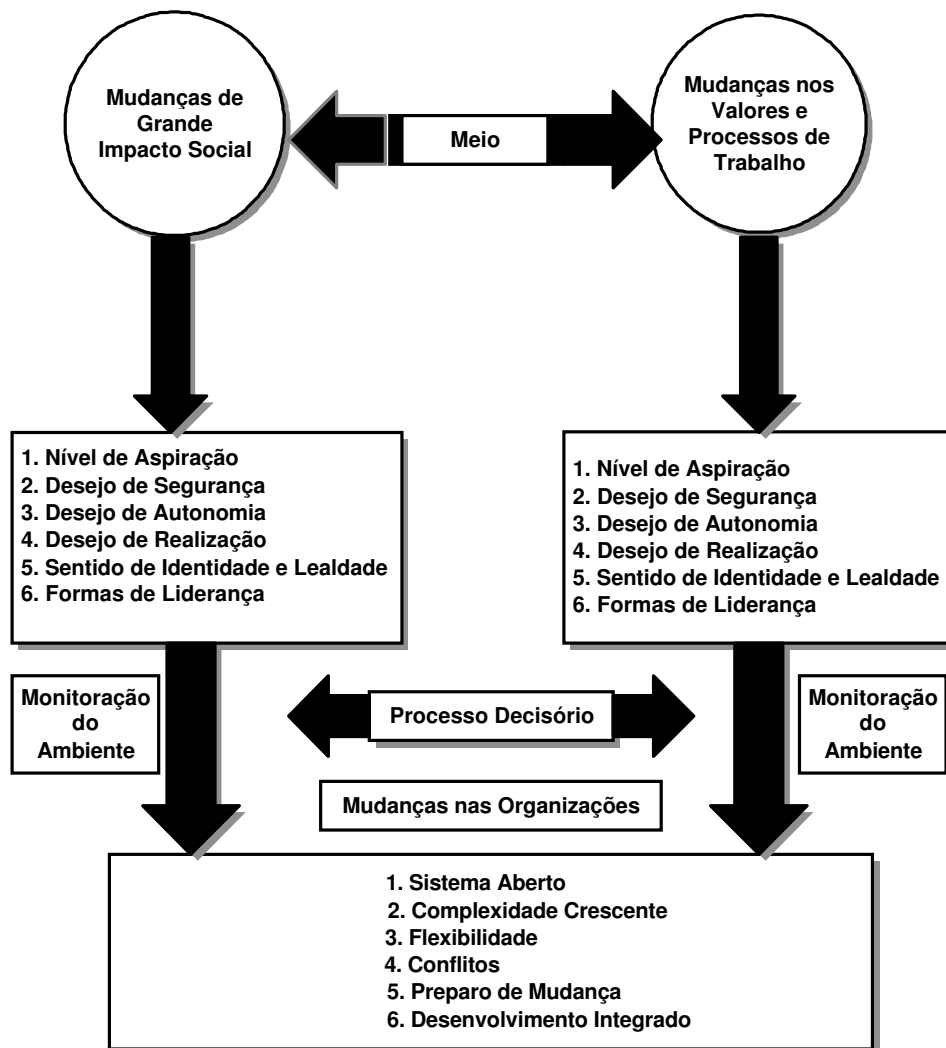


Figura 5: Importância e alcance das mudanças organizacionais

Fonte: Adaptado por MOURA (1978, p. 24)

Segundo WOOD Jr. (1995), mudança organizacional pode ser definida de forma a se entender como qualquer transformação, seja de natureza estrutural, estratégico, cultural, tecnológica, humano ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto de qualquer organização.

Entretanto, Grouad e Meston (2001) consideram a mudança organizacional como sendo apenas uma questão de gestão, assim como os relacionamentos com os clientes, a utilização da tecnologia e a aquisição de novos conceitos e técnicas. À medida que as empresas se conscientizam da crescente importância do controle das mudanças, elas começam a estabelecer internamente alguns grupos de desenvolvimento para definir e planejar as mudanças, ou criam unidades de inovação com o intuito de mudar para melhor e ainda as chamadas equipes de

transição, visando mudar sem causar muito impacto ambiental, ou causar o mínimo de impacto.

Segundo Montana e Charmov (1998), mudança organizacional possui duas essenciais capacidades de processo: transforma o comportamento de um indivíduo e até mesmo de uma organização, seja de que tamanho for.

Já Senge (1999), a mudança organizacional possui conotações contraditórias porque eventualmente ela se refere e se relaciona com mudanças externas em tecnologia, nos clientes, na concorrência, na estrutura de mercado ou no ambiente sóciopolítico embora não deixe de influenciar e também se referir a mudanças internas: analisando e compreendendo de que forma a organização se adapta a mudanças no meio ambiente. A eterna preocupação do autor é perceber e identificar se essas mudanças internas constituídas por visões e estratégias manterão seu compasso e *vis-a-vi* com as mudanças advindas do ambiente externo.

A mudança pode ser voluntária ou involuntária. Nenhuma empresa consegue evitar a mudança; contudo, a forma como a mesma será implantada poderá variar: os dirigentes da organização podem impor a mudança, ou podem ser obrigados a realizá-la. A forma de implantação gera grandes diferenças no processo de condução da mudança: a mudança voluntária é, normalmente, mais confortável e eficiente. Porém, a diferença entre os tipos de mudança depende de quando ocorre a tomada de decisão responsável pela mudança Grouad e Meston (2001).

Contudo, para estes autores, seja qual for a forma adquirida, esta mudança necessita de uma desestabilização do estado existente, pois se compreende que quanto mais estável for, mais difícil será a realização da mudança, por uma resistência quase natural das pessoas envolvidas.

Os diversos tipos de mudanças podem apresentar variações, desde as extremamente limitadas e curtas até as abrangentes e prolongadas, podendo, ainda, ser rápidas ou lentas, violentas ou progressivas. Conforme ainda os referidos autores, os diversos tipos de mudança podem ser classificados em relação a três variáveis básicas:

- Profundidade da mudança – grau em que a mudança é capaz de afetar a natureza de uma organização. Varia em um continuum que vai do profundo ao superficial;



- Velocidade da mudança – resulta da combinação entre profundidade e duração da mudança. Varia de uma organização para outra, e também dentro de uma mesma organização, dependendo das mudanças a serem realizadas;
- Como a mudança é implementada – a mudança pode ser imposta à força ou resultar de um consenso.

Já segundo Hersey e Blanchard (1986), existem quatro níveis de mudanças, que se destacam:

- Mudanças de conhecimento – mais fáceis de ocorrerem. Advêm do estudo, da leitura ou de ouvir algo novo de algum indivíduo respeitado na organização;
- Mudanças de atitude – são emocionalmente carregadas de forma negativa ou positiva, e são de mais difícil ocorrência.
- Mudanças de comportamento individual – parecem ser, segundo os autores, de mais difícil e demorada ocorrência, devido, entre outras coisas, à discrepância existente entre conhecimento, atitude e comportamento dos indivíduos.
- Mudanças de desempenho do grupo ou da organização – é a forma mais complicada de mudança, e envolve um processo extremamente trabalhoso e demorado.

Para os autores, estes níveis de mudança são particularmente úteis para auxiliarem na implantação dos ciclos de mudança, que pode ser participativa ou diretiva.

O ciclo de mudança participativa envolve, inicialmente, uma mudança de conhecimento, ou seja, pressupõe que se devem colocar novos conhecimentos à disposição do indivíduo ou grupo, com o objetivo de fazer com que os mesmos aceitem os dados expostos e desenvolvam uma atitude positiva em relação à mudança, ou seja, visam induzir a uma mudança de atitude. Para tal, faz-se necessária a elaboração de estratégias eficazes, capazes de envolver o indivíduo ou grupo na implantação do processo e solução de problemas que possam surgir o que, em última instância, levará a mudanças de desempenho do grupo ou da organização, conforme Figura nº 6.

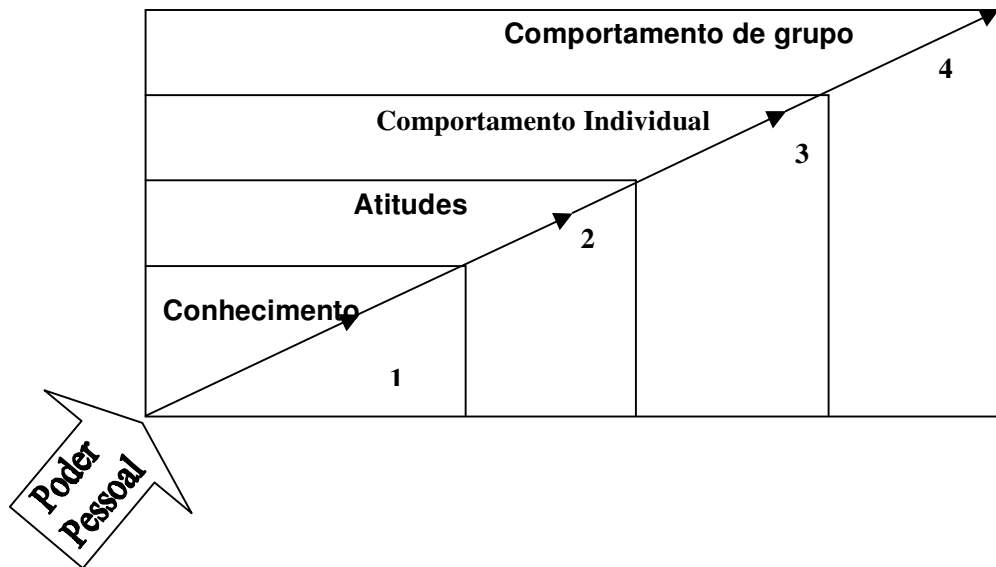


Figura 6: Ciclo de mudança participativa

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1986).

Já o ciclo de mudança diretiva envolve um processo decisório elaborado pela gerência ou pelo(s) líder(es) da organização, para implantação de mudanças. Tal ciclo inicia-se com a imposição da mudança por alguma força, geralmente a administração ou gerência, ou ainda alguma imposição ambiental, ou legal. Este tipo de mudança, representado pela figura abaixo, possui claras tendências para exercer influência sobre o sistema da rede de interações ao nível individual. Conhecimentos novos são criados por novos contatos e modos de comportamento com tendências ao desenvolvimento de predisposições a favor ou contra a mudança. Entretanto nota-se em alguns casos, em que a mudança é imposta, o comportamento novo adotado acaba gerando o tipo de conhecimento que favorece o empenho na mudança, muitas vezes beneficiando e alcançando êxito no empreendimento, conforme Hersey e Blanchard (1986), conforme demonstrado na figura 7.

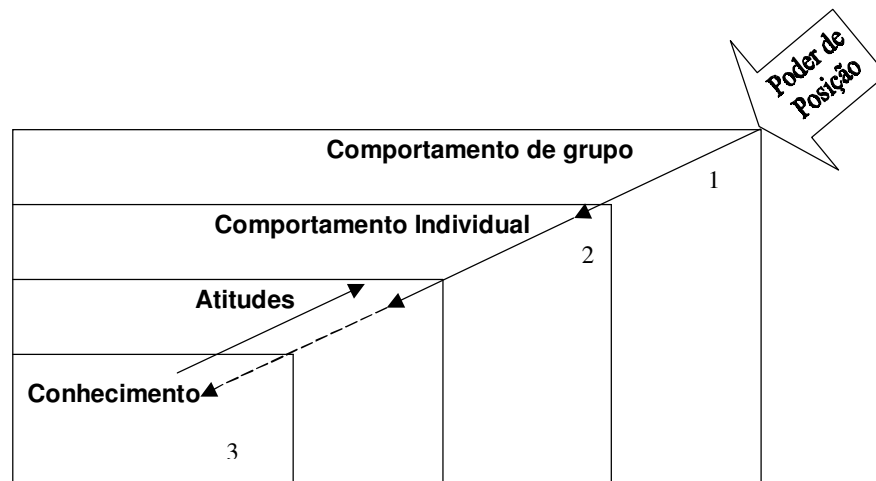


Figura 7: Ciclo de mudança diretiva

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1986).

A utilização de um ou outro ciclo de mudanças depende da combinação adequada, e varia de acordo com a situação, devendo ser adaptado a cada processo de mudança Hersey e Blanchard (1986).

A tomada de decisão numa instituição de ensino engloba aspectos gerenciais gerais e específicos de seu segmento. Todo processo decisório estimula a mudança organizacional e pode ser entendido através de modelos conceituais complementares que serão analisados a seguir.

Os modelos de Pettigrew e Child e Smith foram selecionados e analisados por se adequarem ou explicar o momento do processo decisório, constituindo elementos de integração com o estudo de caso sobre as mudanças ocorridas na instituição Alpha.

## 2.5 O modelo Pettigrew

Segundo Pettigrew (1996, p. 147) a mudança estratégica constitui-se num processo contínuo e interativo, influenciado pelos efeitos perturbadores do meio ambiente. Em suas palavras: *“O processo de mudança refere-se às ações, reações e interções das várias partes interessadas...”*

A figura número 8 resume a abordagem do autor:

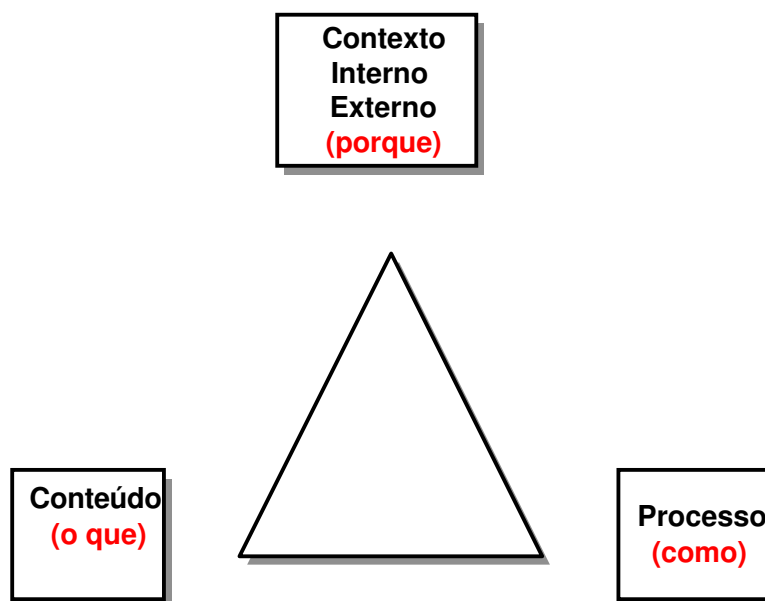


Figura 8: Modelo Pettigrew

Fonte: Adaptado de Pettigrew (1996).

Essa mudança não tem uma seqüência racional, programada e formulada:

A mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança (PETTIGREW, 1996; p. 145).

O autor destaca que na abordagem contextualista se analisa o processo de mudança organizacional nos níveis horizontal e vertical, ou seja, considerando as interligações entre o passado, presente e futuro e mais o impacto das turbulências macro-ambientais (sociais, políticas, econômicas) no funcionamento da organização. O nível vertical diz respeito aos efeitos das relações entre os altos e baixos níveis de análise do fenômeno estudado, enquanto o nível horizontal diz respeito ao inter-relacionamento seqüencial, ou seja, entre as ocorrências que envolvem o fenômeno em diversas etapas no tempo.

No seu modelo contextualista Pettigrew (1987) destaca o papel das políticas internas da organização que é *“O ponto de partida para esta análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia supõe controlar seu contexto e processo”*.

O ponto crucial do modelo proposto diz respeito à questão da liderança. O líder, diretor ou gerente é o agente de mudanças vistas como processo contínuo,

monitora o ambiente, desencadeia o processo de mudança organizacional, pois é responsável pela percepção das turbulências e mudanças ambientais e cria o clima favorável para as operações.

O autor explica que mudanças estratégicas são vistas como um conjunto de atividades em fluxo contínuo, capazes de envolver grupos e indivíduos que, por sua vez, são também capazes de influenciar alterações na estrutura, no foco e na cultura da organização; que, em relação às ações e estratégias que deseja adotar ou modificar, as organizações, mesmo considerando as pressões que sofrem do seu macro-ambiente, em alguma medida ainda são capazes de fazer escolhas dentro de uma racionalidade limitada e das limitações impostas pelo contexto. Adverte, porém, que neste modelo baseado em contexto, conteúdo e processo, a mudança ambiental pode ser o principal, mas não o único agente a influenciar as decisões.

A despeito do poder decisório centralizado num líder, o autor detalha outros fatores importantes num processo de mudança organizacional: a) a receptividade do contexto externo, nele inseridas as instabilidades políticas, econômicas, sociais e tecnológicas; b) o apoio firme da alta administração, principalmente quando é colegiada; c) e a necessidade óbvia de conhecimentos amplos e habilidades excepcionais do líder ou gerente para criar um clima favorável às mudanças e mobilizar colaboradores.

Em resumo, a tomada de decisão envolve

[...] a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre os três (PETTIGREW, 1996; p. 146).

Os três conceitos-chave são assim definidos por Pettugrew, (1996, p.147):

**Processo** – A mudança se desenvolve na inter-relação dos atores envolvidos (organização, ambiente e agentes) e em constantes processos de tomada de decisão. “... o como da mudança pode ser compreendido pela análise do processo

**Conteúdo** – É “o quê” deve mudar. Diz respeito aos objetivos relacionados às mudanças organizacionais a serem analisadas, ou seja, refere-se às áreas nas quais a organização deseja efetivamente implantar algum processo de mudança. “O quê da mudança está contido no item conteúdo.

**Contexto** – É considerado o “por quê” da mudança. O autor considera os contextos ou ambientes internos e externos da organização; o interno envolve a estrutura organizacional, sua cultura e suas políticas empresariais e administrativas, ou seja, envolve o ambiente através do qual surgem e desenvolvem-se as idéias de mudança; já o contexto externo envolve o ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a organização atua. Esses ambientes, em constante interação, integram o

macro-ambiente organizacional. "... muito do por quê da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo ....

A Figura 9 condensa esses elementos de interação contínua entre os conceitos.

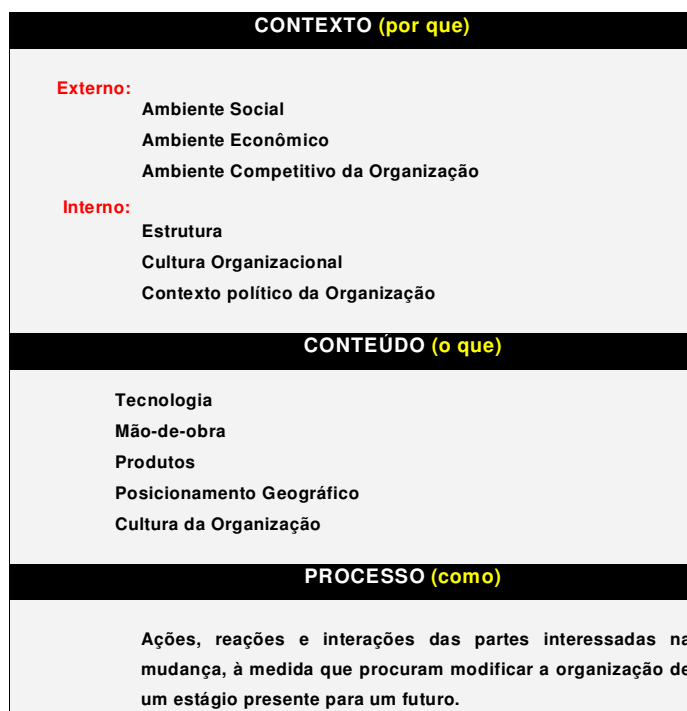


Figura 9: Elementos do modelo de Pettigrew

Fonte: Pereira (1998).

Segundo Pereira (1998), a mudança estratégica abordada pelo modelo de Pettigrew aparece mais como um processo no qual as condições que determinam as interpretações das situações feitas por pessoas podem ser alteradas e o contexto pode ser mobilizado para obter efeitos práticos para a organização.

No seu modelo contextualista, Pettigrew (1987 e 1996) parte do princípio de que a elaboração do conteúdo de qualquer nova estratégia depende do controle e administração de seu contexto e processo para que, a partir daí, se possa fazer uma análise do processo de mudança organizacional.

Vale ressaltar também que, no mesmo modelo, o papel das políticas como parte do contexto interno das organização assume crucial importância. Além disto, o processo decisório, sua monitoração e a mudança são vistas como processo contínuo. Assim, segundo o autor, vários são os fatores importantes num processo de mudança organizacional dentre os quais a existência de um contexto externo receptivo acompanhado de habilidade para gerenciar e mobilizar o referido contexto,

de maneira a desenvolver um clima favorável á mudança. Alia-se esse clima a um comportamento favorável da liderança uma vez que a pressão da Alta Administração, na maior parte dos casos, é fator determinante em um processo de mudança.

Outro modelo a ser considerado está a seguir.

## **2.6 O modelo Child e Smith**

Este é também um modelo contextualista, que visa o estudo de mudanças organizacionais. Segundo Gutierrez (1996), esse modelo fundamenta-se na coalizão dominante, ou seja: em uma organização, as decisões estratégicas são influenciadas pelos atores envolvidos e não centradas em um só indivíduo.

Os estudos desenvolvidos por Child e Smith (1987) focam a organização como uma unidade de análise e, ao contrário do modelo proposto por Pettigrew, não fixam sua ênfase na percepção que a administração tem do ambiente competitivo e nem na sua análise.

Outra característica diferenciada do modelo é o papel da liderança; a figura do líder não é tão importante e a liderança pode ser exercida por uma coalizão dominante. Child e Smith (1987) defendem essa visão política como a ideal para o processo decisório.

O autor recomenda que o termo coalizão dominante deve ser entendido como um grupo de indivíduos que, coletivamente, detêm o poder em uma organização, de maneira predominante, em um determinado período de tempo. Desta maneira, o termo não exclui a possibilidade de que outros membros da organização sejam capazes de influenciar ou modificar a execução de planos e decisões.

A coalizão dominante percebe as condições do ambiente: é a cúpula organizacional responsável pela monitorização, análise e percepção do ambiente.

O modelo construído pelos autores é conhecido como "*Firm-in-Sector*", que se baseia no determinismo do ambiente, capaz de criar pressões para mudanças, pois a viabilidade de uma organização depende de quanto seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais.

Neste ambiente há várias organizações com estratégias e ideologias distintas que podem ser comparadas e servir como direcionadoras para as novas configurações ditadas pela turbulência ambiental.

O modelo define e envolve três elementos básicos, tidos como essenciais para o processo de mudança organizacional:

- **Condições Objetivas** – Identificam-se com o setor e constituem um conjunto de condições objetivas capazes de pressionar para o início de um processo de transformação na organização; condições capazes de gerar pressões para mudança. Segundo Pereira (1998), estas condições podem ser tecnológicas, econômicas e sociais e podem referir-se também a concorrentes, fornecedores e governo. Child e Smith (1987) afirmam que tais condições objetivas podem ser compreendidas como um conjunto de fatores capaz de gerar pressões que impulsionem algum tipo de transformação na organização, pois, conforme os autores, a viabilidade de qualquer processo de mudança depende do comportamento apropriado dessa organização às condições ambientais do setor no qual se encontra inserida. Contudo, o modelo não trata de um ambiente de fato, mas sim de como o ambiente é percebido e como ele pode melhor relacionar-se com a tomada de decisão na organização.
- **Arena Cognitiva** – Constituída por representações mentais e percepções da coalizão dominante em relação ao ambiente. Segundo os autores, nesta concepção o setor no qual a organização atua deve ser percebido e compreendido como uma construção mental, ou seja, o setor existe enquanto parte de um processo de percepção e elaboração mental por parte dos membros da organização; e tais membros sofrem a influência de seus valores, crenças, ideologias e experiências de vida neste processo. Pereira (1998) reforça a idéia dizendo que “... *ao perceber as condições ambientais, a coalizão dominante filtra as informações com base em seus valores, suas crenças e sua cultura*”.
- **Rede Colaborativa** – Teia de relacionamentos da organização que envolve todos aqueles com os quais troca informações, como fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros; esta rede de colaboradores atuais e potenciais atua informalmente no processo de mudança organizacional. Os autores



caracterizam-na como um “facilitador” para qualquer processo de mudança, uma vez que facilita o fluxo e o processo de informações valiosas, auxiliando aos membros da organização na percepção dos elementos relevantes do ambiente.

Os três elementos destacados na Figura 10 favorecem o tratamento da mudança organizacional a partir de uma perspectiva contextual.

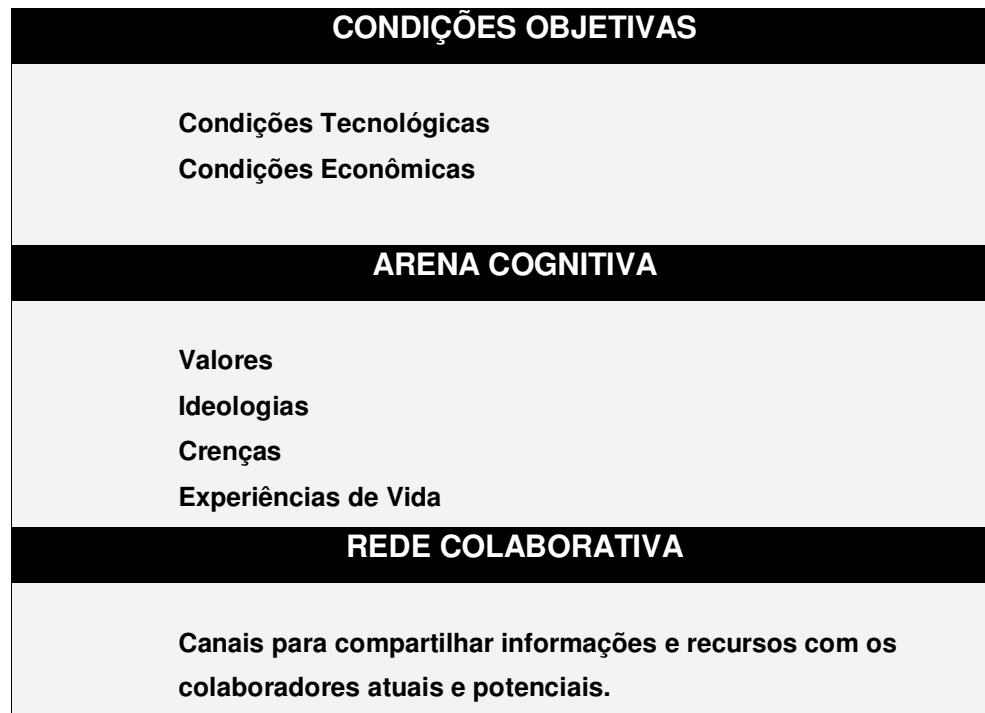


Figura 10: Elementos do modelo de Child e Smith

Fonte: Pereira (1998).

As pessoas que constituem a coalizão dominante são responsáveis pela busca de soluções para os problemas e pela tomada de decisão fundamentada na percepção e interpretação do ambiente organizacional.

Segundo Hampton (1983), o processo de tomada de decisão em grupo, como sugere a coalizão dominante, possui uma série de vantagens: a) os grupos são geralmente mais precisos que os indivíduos; b) grupos tendem a cometer menos erros; c) há maior aceitabilidade das decisões em grupo. O autor afirma que grupos são usados por gerentes para tomada de decisão, ao invés de decidirem por si mesmos, quando: houver escassez de informação; o problema não está bem estruturado; a aceitação da decisão por seus subordinados é necessária para sua

implementação; quando as metas dos envolvidos no processo são compatíveis com os objetivos da organização.

No modelo *Firm-in-Sector* proposto por Child e Smith (1987), também a percepção e os processos cognitivos são de fundamental importância, pois as condições externas somente se tornam conhecidas através das percepções dos membros da organização. Assim, segundo o autor, o homem cria e se adapta ao ambiente, nele figurando como elemento de percepção.

A mudança organizacional é direcionada pela maneira como o ambiente é percebido ao mesmo tempo que provoca revisão nos modelos cognitivos presentes na organização.

Para Alperstedt e Cunha (2001), a transformação ou mudança organizacional acarreta uma mudança estrutural e um re-enquadramento cognitivo. Esta transformação, muitas vezes pautada em mudanças nas condições ambientais da organização, estimula uma reconstrução cognitiva dos atores organizacionais em relação ao setor e suas influências. Estes atores devem ser capazes de exercer poder e força persuasiva sobre a organização, através da utilização de suas posições estratégicas, visando provocar rupturas e mudanças importantes.

Cabe à coalizão dominante a responsabilidade pela monitorização do ambiente, vigiando aqueles elementos que se apresentem como mais críticos para a organização e a base das opções estratégicas para a organização, que se constituirá após o exame desses elementos.

O autor, Child e Smith (1987) insiste na afirmação de que as decisões tomadas pela coalizão dominante advêm de um processo político, no qual ameaças e oportunidades derivam do exercício do poder e do processo de tomada de decisão desta coalizão; que a carga de influências dos valores ideológicos de seus membros é o fator capaz de explicar a conexão entre o ambiente e a eficácia da estrutura.

Desta maneira, conforme o modelo *Firm-in-Sector*:

- a organização deve monitorar o ambiente, de forma a perceber fenômenos (mudança e transformação) do setor. Estes fenômenos podem sinalizar a necessidade de mudança;
- geralmente a mudança organizacional envolve um longo processo de reconstrução que a precede. Neste processo, ocorre um re-enquadramento da

definição de condições contextuais relevantes e inicia-se um novo arranjo interno, com mudanças na cúpula de poder;

- pode haver resistência à mudança, advinda da ideologia corporativa não legitimada pelos gerentes da cúpula;
- o processo de transformação depende da troca de informações com o ambiente, obtidas através de canais da rede colaborativa;
- os agentes de mudança dependem deles próprios e do poder de suas posições, bem como de sua legitimidade corporativa.

Assim, a perspectiva *Firm-in-Sector* baseia-se no determinismo do ambiente, capaz de criar pressões para mudança, pois a viabilidade de uma organização depende de quanto seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais. Neste ambiente há vários atores e várias organizações, com estratégias e ideologias distintas, que podem ser comparadas e servir como direcionadoras para as novas configurações ditadas pela turbulência ambiental.

Para Alperstedt e Cunha (2001), entretanto, o processo de adaptação não depende apenas das condições objetivas do ambiente, mas vai depender também das interpretações subjetivas que os membros organizacionais possam ter (ou venham ter) a respeito do ambiente.

Assim, dado que o ambiente é composto por concorrentes, colaboradores e atores organizacionais e impregnado de informações e recursos que são continuamente disputados, cabe à gerência, através de processos cognitivos, detectar, absorver e selecionar no ambiente as informações que possam sinalizar a possibilidade de um caminho novo a ser seguido e buscar transformar a organização.

## **3 AMBIENTE EDUCACIONAL BRASILEIRO**

### **3.1. Formação do ambiente**

A questão do ensino universitário no Brasil começou a surgir ainda no Segundo Reinado. Contudo, a primeira universidade só foi instalada em 1912, já no regime republicano Niskier (1996).

Conforme o autor, no estado de Minas Gerais, em meados de 1925, foi proposta a criação de uma universidade que, aproveitando-se da existência de algumas faculdades na Capital, viria a unificá-las na “Universidade de Minas Gerais” Contudo, verificou-se que a partir de 1960, o ensino superior brasileiro sofreu uma expansão sem precedentes. O mercado de trabalho ampliou-se de tal forma que a demanda, principalmente no nível universitário, acompanhou também o ritmo do modelo desenvolvimentista.

Vários fatores podem explicar esta expansão, dentre os quais: crescimento acelerado das empresas; demanda, por parte das esferas de governo, de pessoal com escolaridade mais elevada; desejo, por parte dos membros da sociedade, de alcançar posições sociais mais elevadas; crescimento da rede de ensino de segundo grau.

Com isto, houve também um crescimento do ensino superior particular: pois se constatou que em 1960, as instituições particulares ofereciam apenas 43% das vagas, na década de 70 passaram a oferecer 77% ampliando a quantidade de vagas nas escolas.

Assim, segundo Cunha (2000), o ensino superior no Brasil, desde então, passou por mudanças acentuadas destacando-se a privatização e a fragmentação institucional como duas características principais.

### **3.2 Organização do ensino superior**

Em 1968, numa tentativa de organizar a expansão do ensino superior, o Decreto 63.341 fixou critérios restritivos, segundo os quais não seriam autorizadas criação de novas faculdades e expansão de vagas para carreiras consideradas suficientemente atendidas Niskier (1996).

Contudo e apesar dessa limitação, permanecia a necessidade de uma reforma no ensino universitário brasileiro; nos anos de 1968 e 1969 foram promulgadas várias leis com o intuito de normatizar a organização e o funcionamento dos cursos.

Em 1971, através do Decreto 68.908, foi reformulado um dos pontos principais da reforma universitária: o vestibular. Inicialmente, só eram aprovados aqueles candidatos que obtivessem nota mínima pré-estabelecida; após este decreto, passaram a ser aprovados todos os candidatos que se classificassem dentro do número de vagas existentes, independentes da média alcançada.

Assim, conforme o pensamento de Niskier (1996), a existência de uma unanimidade em relação ao ensino superior, se traduz na crise latente que atravessam todas as instituições, públicas e privadas. Nesta década de 90 nota-se que os anos 70 e 80 serviram como uma confirmação de que a universidade ainda não havia encontrado o seu verdadeiro caminho.

Uma das causas da crise seria o isolamento da universidade em relação ao meio ambiente social onde ela está inserida. Por isso há o choque entre o produto universitário e a realidade sócio-econômica brasileira.

Mas o crescimento do sistema permanecia contínuo e incrementava-se de 1976 em diante. A política educacional vigente provocou estes acontecimentos através de uma posição planejada e adotada e enfatizou os aspectos de qualidade e diversificação da oferta e atendimento às prioridades nacionais, embora não levasse em conta a necessidade de ordenar esta expansão (Niskier, 1996).

A reforma universitária brasileira estabeleceu a base para o que se pretendia com a universidade brasileira após tal época. Buscou-se a expansão da educação em nível de graduação e, praticamente, a criação de pós-graduação e o desenvolvimento da pesquisa. O milagre econômico de então exigia a pretendida reforma da universidade através de condições conceituais e estruturais, para que o pessoal qualificado fosse disponível para o impulso ao desenvolvimento econômico, conforme Fachin e Hardy (1996).

Como tentativa de solucionar ou pelo menos amenizar esta crise, foram tomadas várias medidas ao longo dos anos, em relação à educação, principalmente superior. Contudo, o “marco” divisório da educação brasileira foi o ano de 1994, pois nesta

data, foi instituído e assinado um novo decreto que dispunha sobre a criação de universidades e faculdades de ensino superior.

Também em 1994 foi editado o Decreto 1.303, segundo o qual “a caracterização da necessidade social dos cursos, o estudo de sua viabilidade e a qualidade do projeto pedagógico, passaram a ser requisitos obrigatórios à análise preliminar à autorização”.

Além disto, o Decreto ainda estabeleceu que a partir de então a criação de cursos da área da saúde necessitaria de avaliação pelo Conselho Nacional de Saúde; que os cursos jurídicos passariam pelo crivo do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, antes de sua criação, obedecendo às normas legais, então instituídas.

Em 1996 entrou em vigor a Lei de Diretrizes e Bases - LDB da educação. Entre outras coisas, criou o curso Normal Superior, que passa a ser exigido para professores do ensino fundamental.

Em relação ao ensino superior, a nova LDB define sua própria finalidade e a dos cursos e programas que abrange e alguns critérios:

Art. 46 - A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação. §1º - Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação, que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento (Lei nº 9.394, art.46).

A LDB trouxe uma nova organização para o funcionamento interno das instituições de ensino e para o modelo de relação entre as instituições com o poder público e o mercado. Novas exigências em relação à titulação e carga de trabalho do professor, além da implementação dos instrumentos de avaliação de cursos e instituições, determinaram processos adaptativos à essa nova realidade. Essas mudanças têm afetado tanto as instituições públicas quanto as privadas. Estas últimas sofrem maior pressão visto que o modelo organizacional considerado ideal refere-se à organização das universidades públicas.

### 3.3 Avaliação

Verifica-se que a nova LDB tenta ordenar a expansão do ensino superior, bem como enfatizar os aspectos de qualidade, requeridos a partir da década de 70, quando se observou o início do crescimento contínuo e desordenado Niskier (1996).

Além da LDB, em 1996 o Decreto 2.026 veio instituir procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior, por parte do Ministério de Educação e Cultura - MEC. Dentre outros, a avaliação de professores e das instituições por meio do Exame Nacional de Cursos, popularmente conhecido como “Provão”, que, em sua primeira aplicação avaliou apenas três cursos e na segunda seis Revista do Provão (1997).

Maria Helena Guimarães de Castro, presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, órgão responsável pelo “Provão”, em entrevista concedida à Revista do Provão, 1997; p. 08-09, informa dados dos primeiros Exames Nacionais de Cursos e revela que as faculdades com desempenho ruim reagiram imediatamente quando tomaram conhecimento dos dados. Os professores estão exigindo melhores e mais dignas condições de trabalho, os alunos não só cobram como exigem a melhoria do ensino, principalmente nas instituições particulares, face, inclusive, aos valores das mensalidades, além de reivindicarem, em muitos casos, a contratação de professores mais qualificados e titulados.

Das faculdades e mantenedoras os alunos estão exigindo mais: melhoria das bibliotecas e dos laboratórios, investimento em infra-estrutura, contratação de novos e mais professores titulados, entre outras providências.

Do ponto de vista dos professores, os relatos também são interessantes, visto que em Minas Gerais e São Paulo, por exemplo, as faculdades públicas e privadas estão começando a estabelecer parcerias entre si para discutir os currículos, a qualificação docente e uma série de outras questões fundamentais para a melhoria da qualidade dos cursos. Esta é uma participação conjunta onde todos ganham; destaque para o custo do vestibular que as faculdades afins poderiam unificar para reduzir e racionalizar a concorrência.

Desta maneira, pode-se observar que, com a nova legislação surgida na década de 90, as instituições de ensino superior tornaram-se mais atentas a seu mercado e

passaram a preocupar-se mais com a questão da qualidade<sup>3</sup>: O “Provão”, sem dúvida alguma, provocou uma turbulência nas instituições de ensino superior nos últimos cinco anos. Houve necessidade de muitas mudanças tanto internas quanto externas e algumas estão revendo seus projetos pedagógicos para se adaptarem aos padrões de qualidade que a sociedade exige. O Provão fez surgir uma nova mentalidade, em que a avaliação é um indispensável agente de mudanças nas quais o diferencial é a qualidade e a melhoria contínua.

Outra prova cabal do valor do “Provão” está consolidada na evidência de que existe um novo jeito de administrar o ensino superior: o desempenho dos cursos instalados após a criação do exame. Eles vêm alcançando resultados melhores do que os cursos da era “Pré-Provão”, quando o curso era reconhecido e não passava por qualquer avaliação posterior, perpetuando-se a baixa qualidade do ensino.

Também vale ressaltar Lahoz (2000), segundo o qual, a demanda de alunos nas universidades vem num contínuo crescimento, mesmo com a oferta de vagas aumentada em quase 30% somente nos últimos cinco anos. Foram nada menos que 500.000 novas matrículas; ao todo, há cerca de 2,2 milhões de universitários no país.

Os ganhos não se caracterizam apenas em termos de quantidade. Estimulado pelo “Provão”, o polêmico sistema de avaliação instituído na gestão do Ministro Paulo Renato, finalmente a qualidade também melhorou, pois se os alunos não gostam de receber nota ruim, muito menos as escolas. Até porque as ganhadoras de boas notas divulgam os resultados em campanhas publicitárias, enquanto aquelas de nota baixa sofrem as conseqüências e pagam caro pelo desastre.

### **3.4 Expansão do ensino superior**

Na década de 60 existiam cerca de 30 universidades no país. Em 1997 este número saltou para 850 instituições de ensino superior no Brasil, demonstrando uma grande capacidade de reação do ensino superior no Brasil, demonstrando uma grande capacidade de adequação do ensino á nova realidade brasileira Oinegue (1997).

---

<sup>3</sup> Vale ressaltar que, segundo SENGE (2000:196), a qualidade deste setor, que presta serviços, “*é determinada em transações individuais entre “prestadores de serviço” e clientes (...). A qualidade do serviço é inerentemente subjetiva e pessoal (...), é intangível*”.



Segundo estatísticas demonstrada em Niskier (1996) de 1960 a 1966, o número de matrículas em instituições de ensino superior cresceu 62%. De 1967 a 1970, o crescimento foi em torno de 173% e, entre 1973 e 1976, o aumento do número de matrículas alcançou índices de 31,6%.

Em 1976 foram matriculados 1.080.120 estudantes nos cursos do ensino superior e em 1995 este número subiu para o patamar de 1.594.668. Entre 1994 e 1999, o número de matrículas no ensino superior cresceu à taxa de 43,1%; em 1999 foram matriculados 2.377.715 (Revista do Provão, 2001)

Observa-se que na última década houve grande crescimento no ensino universitário. Na década de 90 havia 95 universidades. O crescimento de 34%, em apenas seis anos trouxe como resultado o aumento do número de universidades estaduais (de 16 para 25) e privadas (de 40 para 59), Cunha (2000). Conforme declarações do Ministro Paulo Renato, na Revista do Provão (2001), a partir de 1995, houve enorme aumento no número de vagas nas universidades e faculdades, principalmente nas particulares. Este *boom* se deve à agilidade do setor privado e à demanda crescente no país.

Segundo Cunha (2000), no ano letivo de 1996, as instituições privadas possuíam cerca de 58% dos estudantes matriculados em graduação. Dentre essas instituições, predominam as faculdades isoladas e as associações de faculdades, com 80%, ou seja, 46,4% do alunado brasileiro.

Para competir com instituições públicas, que oferecem ensino a um custo menor para o aluno, as faculdades e universidades particulares buscam alternativas para agregar valor para os estudantes, de maneira a garantir que aqueles que podem optar, escolham uma instituição particular. Isto se traduz em elevados padrões de qualificação do corpo docente, bibliotecas, laboratórios e modernos recursos pedagógicos, além de recorrer a campanhas publicitárias, para manter seus níveis de matrículas.

Das estatísticas acima, pode-se inferir que as universidades e faculdades particulares de maior prestígio têm intensificado esforços para satisfazer expectativas de qualidade de ensino e atrair melhores alunos, preparando-se com afinco para satisfazer os critérios do MEC para avaliação, especialmente o que se

relaciona às pesquisas, além de enfrentar o dilema de equilibrar orçamentos Kotler e Fox (1994).

A questão do equilíbrio entre qualidade, pesquisa e lucros é uma problemática antiga das instituições privadas, conforme Castro e Sanguinetti (1978), que entendem resultar-se incômoda a convivência dos princípios de maximização de lucro de uma empresa capitalista, com o objetivo de oferecer uma educação da melhor qualidade possível. Além, naturalmente, do maior lucro que vai aos proprietários, as escolas que estão no topo da receita de anuidades oferecem mais na área das amenidades e confortos materiais do que num adicional de qualidade de ensino. Tal assertiva não se aplica pacificamente à Instituição Alpha, que é uma fundação sem fins lucrativos, que reverte todo seu lucro para aquisição de laboratórios, acervo bibliográfico e outros investimentos que favoreçam alunos, professores, pesquisas, cursos internos e externos, adequando-se aos novos desafios e turbulências.

### **3.5 Acirramento da concorrência**

Contudo, com o acirramento da concorrência e o aumento das exigências legais, as instituições – principalmente particulares - têm procurado investir nas áreas mencionadas. Segundo Cunha (2000), o segmento universitário do setor privado poderá dar origem a um grupo de instituições de ensino que compita com as universidades públicas em termos de qualidade do ensino de graduação, de oferta de pós-graduação e da pesquisa científica e tecnológica, propiciando melhores ganhos não só de resultados financeiros como também quanto à pesquisa e a formação de profissionais capazes de obter melhores êxitos no mercado de trabalho, dando uma resposta qualificada à sociedade.

### **3.6 A qualificação**

Outro ponto a se considerar é que, no Brasil, existe um hiato entre a formação educacional e competências demandadas pelo mercado. Enquanto *“há muitos jovens que saem da universidade e não conseguem trabalho”*; *“cresceu o número de vagas que as empresas não conseguem fechar por não encontrarem profissionais qualificados”*. Pode-se encontrar, desde as bases, uma deficiência na

formação da mão-de-obra técnica e especializada, como resultado direto dos problemas crônicos de educação no país. Este fato apóia-se em dois pilares, segundo Silva (2000):

- 1) a existência, de um lado, de um número igualmente grande de pessoas diplomadas, cujos diplomas não garantem o grau de conhecimento que deveriam garantir; e de outro,
- 2) as mudanças significativas e constantes no sistema de produção para enfrentar de igual para igual as empresas concorrentes.

O cenário indica que há uma necessidade urgente para não só identificar as mudanças como também se antecipar a elas. Estes mecanismos são largamente elaborados e utilizados por grandes empresas do setor em busca da sobrevivência como objetivo maior. A universidade continua sobrevivendo, embora sem se preocupar com esses mecanismos, vindo daí a principal crítica quanto ao seu papel frente a sociedade. Além disso, conforme Brito e Fachin (2001), com as transformações sociais em curso, as universidades e faculdades têm sido freqüentemente apontadas como instituições fechadas em si mesmas, que permanecem alheias aos fenômenos que provocam as mudanças em seu redor.

Neste mercado crescentemente competitivo, a instituição objeto do presente estudo atua buscando adaptar-se ao contexto externo para garantir sua sobrevivência.

## **4 METODOLOGIA**

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para investigar as mudanças do período estudado. Buscou-se obter informações clareadoras do entendimento de como a instituição Alpha praticou mudanças.

Para coleta de dados optou-se por entrevistas semi-estruturadas que pudessem fornecer relatos e informações.

### **4.1 Etapas**

Para aplicação da metodologia foram planejadas duas etapas. A primeira se concentrou em pesquisa bibliográfica para identificar conceitos de administração e gestão escolar, diretamente relacionados à Instituição e sua necessidade de adequar-se às regras do mercado dinâmico.

Em segundo, a pesquisa de campo, documental e por entrevistas, para verificar como as forças operacionais evoluíram ao longo do período: a) forma de atuação do sistema administrativo; b) recursos tecnológicos; c) recursos humanos e administração do conhecimento; d) análise dos resultados da pesquisa.

A pesquisa, ou estudo de caso, enquadra-se no âmbito qualitativo; inicia-se pela fase exploratória, com leitura de alguns documentos e prossegue pelas fases analítica, conclusiva e descritiva.

Na coleta de dados foram empregadas as técnicas de observação não-participativa, a pesquisa documental e as entrevistas com questões abertas. Na análise dos dados limitamo-nos ao conteúdo.

A pesquisa exploratória pode ser conceituada como uma investigação com o objetivo de formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Para Trivinhos (1987), estudos exploratórios são aqueles que possibilitam ao investigador o aumento de sua experiência em torno de determinado problema.

Os estudos exploratórios, de acordo com Gil (1999), objetivam proporcionar maior familiaridade com os problemas; este é o objetivo principal desta pesquisa: o aprimoramento das idéias ou mesmo a descoberta de intuições, buscando maior conhecimento sobre o problema abordado.

A observação não-participativa é definida como uma técnica de coleta de dados para conseguir informações, ou seja, como um elemento básico de investigação científica Lakatos (1996). Sua utilização justifica-se pela possibilidade de perceber fatos e dados não constantes em roteiros de entrevistas ou questionários.

O avanço das idéias facilitou o confronto de perspectivas diferentes de entender o real. Frente à atitude tradicional positivista de aplicar ao estudo das ciências humanas os mesmos princípios e métodos das ciências naturais, começaram a elaborar-se programas de tendências qualitativas, para avaliar, por exemplo, o processo educativo, e a propor 'alternativas mercadológicas' para a pesquisa em educação (TRIVIÑOS,1987).

Muitas pesquisas de natureza qualitativa não se baseiam em informação estatística, não significando que sejam especulativas, oferecendo, no entanto, um tipo de objetividade e validade conceitual que contribui decisivamente para o crescimento do pensamento científico.

As instituições de ensino vivem num ambiente competitivo e dinâmico, que exige tomadas de decisões a todo instante.

O crescimento da Instituição, cujo estudo de caso é apresentado, tem sofrido grandes influências nos recentes anos, pois, embora se trate de instituição consolidada, não foge à regra da inovação baseada em informações e das decisões rápidas e acertadas, para manter-se na vanguarda do universo em que sobrevive e do qual sofre pressões.

Ressalta-se como importância fundamental que o estudo presente não pretende esgotar o assunto, mas sim apresentar dados conclusivos, fornecendo informações e análises sobre o tema colocado.

## **4.2 Métodos qualitativos**

Os métodos qualitativos de investigação utilizam as percepções que os investigados têm sobre determinado produto, serviço ou situação; priorizam as suas perspectivas, interpretam as observações de acordo com o próprio entendimento dos sujeitos investigados (BRYMAN, 1989).

Na abordagem qualitativa, segundo Demo (1995), há um “privilegiamento” dos conteúdos; Pode-se inferir que o conhecimento é obtido por diálogo e envolve as seguintes características:

- não é obtido exclusivamente por uma relação formalizada entre sujeito e objeto;
- contém, além de uma formalização lógica, consciência política da realidade social pesquisada;
- é um conhecimento particularmente profundo e que produz convicção pelo compromisso político que sustenta;
- é um conhecimento inspirado e comprovado na prática, comprometido com a vida concreta;
- precisa manter o compromisso com o diálogo, ou seja, deve ser democrático.

Ludke (1986) define como características principais da pesquisa qualitativa, as seguintes:

- Tem como fonte direta de dados o ambiente natural e o seu instrumento principal é o pesquisador, o que pressupõe um contato direto e prolongado entre estes elementos (pesquisador-ambiente-situação pesquisada), através do trabalho de campo.
- Os dados coletados são predominantemente descritivos, ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos, uma vez que se baseiam em transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos.
- Interesse do pesquisador é verificar como o problema estudado se manifesta no cotidiano; daí a grande importância do processo.
- A perspectiva dos participantes é muito importante para o pesquisador; daí a importância de se considerar os pontos de vista dos participantes.
- A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo, pela ausência de preocupação, por parte dos pesquisadores, com hipóteses e comprovação das mesmas.

Uma limitação à abordagem qualitativa, segundo Demo (1995), refere-se ao fato de ser muito localizada, tópica e restrita, não permitindo, em si, a generalização.

As medições são imprecisas, uma vez que se baseiam, em geral, nas observações dos participantes, história de vida e análise de conteúdo que, apesar disso, permitem conhecer detalhes que os instrumentos estruturados (questionários) não podem obter, possibilitando um processo de análise de dados mais indutivo (LAKATOS, 1996).

Assim, observa-se que são muitas as dificuldades encontradas pelos pesquisadores que buscam utilização dos métodos qualitativos. Contudo, há que se reconhecer seu grande potencial como instrumento de exploração e descoberta de dados e inferências que podem vir a embasar a geração de novas teorias mais próximas à realidade.

### **4.3 Característica do método qualitativo**

A conotação básica da metodologia qualitativa é a não utilização de métodos estatísticos para embasar o processo de análise do problema da pesquisa. Assim se procedendo, o método qualitativo objetiva, em geral, uma análise mais particular.

Pode-se identificar outra particularidade da pesquisa qualitativa quanto à ausência de hipóteses ou questões previamente formuladas.

Pode-se até destacar a utilização de ferramentas específicas desde que se preserve o vigor metodológico.

A metodologia qualitativa pressupõe a obtenção de dados através do contato pesquisador-situação-pesquisada. Desta maneira se pressupõe a inexistência de hipóteses ou pré-conceitos em relação à situação a ser estudada e os dados obtidos são descritivos que objetivam a descoberta de fatos, problemas e fenômenos através da utilização de instrumentos como a observação, história de vida, análise de conteúdo e entrevistas, entre outros.

Em relação à confiabilidade o método qualitativo mostra-se menos confiável por apresentar problemas em relação à identificação e codificação de dados pela ausência de instrumentos padronizados como: questionários e/ou entrevistas estruturadas com indicadores específicos. Kaplan e Maxwell (1994) chegam a

afirmar que a quantificação dos dados textuais pode vir a comprometer a compreensão do fenômeno se utilizada a metodologia qualitativa uma vez que o mesmo é estudado a partir do ponto de vista dos participantes e de seu contexto.

O método qualitativo pode apresentar medições até imprecisas uma vez que se baseia em observações participantes, história de vida e análise de conteúdo que permitem conhecer detalhes que os instrumentos estruturados (questionários) não podem obter o que possibilita uma análise mais indutiva.

De fato pesquisadores encontram dificuldade pela utilização de métodos qualitativos. Contudo há que reconhecer seu grande potencial como instrumento de exploração, descobertas de dados e inferências que podem vir a embasar a geração de novas teorias mais próximas da realidade.

Para um estudo de caso o método sugerido é qualitativo por ser mais relevante e como Triviños (1987) o método permite uma análise profunda e exaustiva de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Isto seria praticamente impossível em outros.

#### **4.4 Coleta de dados**

Os dados utilizados nesta pesquisa são de dois tipos:

- a) Dados primários – aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador como parte da investigação;
- b) Dados secundários – aqueles disponíveis em manuais, relatórios, normas e demais documentos.

Para iniciar os trabalhos foi feita uma pesquisa exploratória sobre a empresa Instituição Alpha e obter conhecimentos relativos aos seus ambientes, por dados primários coletados pela primeira vez e por dados secundários, através de portarias, atas de reuniões.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas. As perguntas praticadas serviram como roteiro ao pesquisador, oferecendo condições de ampliação e aprofundamento no momento das perguntas e das próprias respostas dos entrevistados. Foram feitas 21 entrevistas com diretores e pessoas mais antigas dentro da organização; os gerentes estão lotados na área



administrativa enquanto que outros respondentes estão lotados nas áreas pedagógicas e ou ocupam cargos de direção.

## 4.5 Amostra

Esta pesquisa foi feita considerando o universo do corpo docente e funcionários da Instituição Alpha. A amostragem é significativa, representa os dados colhidos e tem comprovada sua legitimidade.

Os respondentes da pesquisa assim se credenciam:

- **Presidente e ex-presidente** - pelo conhecimento geral que possuem da Instituição, sua visão estratégica e holística e na representatividade política e social que estiveram ou estão investidos;
- **Os diretores** - pela responsabilidade inerente à direção didática, cultural e administrativa da Instituição, planejando estrategicamente a participação da mesma nos ambientes na qual está inserida e conduzindo os seus destinos;
- **Coordenador de curso** - por ser o elo de ligação entre o aluno e a instituição, cabendo-lhe o dever de resolver dúvidas ou problemas relacionados ao curso, bem como para solicitar orientações quanto às áreas de atuação, além de representar o órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão;
- **Coordenador de núcleo** - congrega disciplinas afins e o objetivo de executar as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- **Gerente de tesouraria** - responsável pela administração e controle financeiro da instituição;
- **Gerente administrativo** responde por toda a administração da Instituição: manutenção, segurança, telefonia além de compras e patrimônio;
- **Coordenador de estágio** - acompanha o aluno dentro da área onde vai atuar, controla a prática e a supervisão da carga horária e certifica-se se o aluno está de fato estagiando em atividade profissional pertinente à sua área de formação acadêmica;

- **Assessor** - encontra-se à disposição da diretoria, visando prestar informações sobre todas as áreas onde se fizer necessário, prestar contribuição para os coordenadores de cursos além de contribuir para o efetivo exercício de poder do coordenador de núcleo;
- **Gerente da seção de ensino** – dirige o órgão responsável pela operacionalização das atividades não didáticas; tem atribuições de controle escolar dos alunos, acompanhamento de notas e frequência, emissão de declarações, histórico escolar, cartas de apresentação, elaboração do calendário escolar junto com o Diretor de Ensino, levantamento de índices de absenteísmo, recebimento e encaminhamento de pareceres, requerimentos dos alunos e mapas de controles aos órgãos competentes;
- **Coordenador do GQT** - opina sobre aumento de alunos em sala de aula, gera normas de procedimentos internos, de segurança do trabalho e auxilia o diretor quanto à melhoria contínua da instituição, buscando sempre a excelência dos processos;
- **Bibliotecária** – encarregada de atualizar o acervo tanto no segmento técnico quanto literatura contemporânea, atender a fitoteca da sala multimeios, acompanhar empréstimos de títulos além de liberar o acesso à internet através de seus computadores;
- **Gerente de CPD** - responsável pela informatização da instituição e pelos controles técnicos de *backup* dos bancos de dados, rede interna e treinamento em informática.

#### 4.5.1 Seleção da amostra

As determinantes para a seleção da amostra levaram em consideração os seguintes parâmetros:

- Funcionários da Instituição Alpha da cidade de Belo Horizonte;
- Professores com cargos pedagógicos e administrativos;
- Período de 1991 a 2000.

#### 4.5.2 Caracterização da instituição e população pesquisada

Para esta pesquisa foi escolhida a Instituição Alpha, cuja missão exclusiva é o ensino superior. A instituição Alpha tem como respondentes das entrevistas uma amostra do perfil da instituição mostrando com eficiência não só o ambiente em que vive, mas a capacidade intelectual de seu corpo docente e de apoio.

A pesquisa de campo foi feita através de entrevista gravada ficando todos à vontade para responder as perguntas do roteiro de entrevista. Esta pesquisa poderá não ser utilizada por todos os pesquisados.

#### 4.5.3 Entrevistas

Um roteiro escrito de entrevista norteia a pesquisa onde há um contato pessoal; o procedimento, discutido anteriormente, é recomendado para coleta de dados nas pesquisas qualitativas.

Pode ser definida como um encontro no qual o entrevistador, tendo iniciado uma conversação acerca do tema em que está interessado, consegue obter as informações desejadas. Pode ser avaliada como importante instrumento de obtenção de dados; contudo, alguns autores consideram-na como um sistema muito superior de obtenção de dados Lakatos (1996).

Segundo Gil (1991), a entrevista é um instrumento e ao mesmo tempo uma técnica que envolve duas pessoas numa situação face a face e em que uma delas formula questões e a outra responde de forma livre. Semelhantemente, Cervo (1996) explica que a entrevista se torna uma conversa orientada para um objetivo definido que se destina a recolher dados para a pesquisa, através do interrogatório do informante.

Indo além, Cervo e Bervian (1996) concluem que os pesquisadores recorrem à modalidade de entrevista sempre que sentem a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e sim fornecidos por certas pessoas. Esses dados, após análise, serão utilizados tanto para o estudo de “fatos” como de “casos” ou até mesmo de “opiniões”.

A pesquisa foi feita através de um roteiro (questionário) previamente elaborado e apresentado pessoalmente aos respondentes, com respostas gravadas para posterior transcrição e análise, visando os futuros trabalhos.

#### 4.5.4 Técnicas de entrevista

Uma das vantagens das entrevistas refere-se ao fato de ser aplicável a um maior número de pessoas. Além disto, facilita a preparação, compreensão e resposta pelo entrevistado; também permite análise do comportamento não verbal do entrevistado Gil (1991).

Outras vantagens podem ser acrescentadas: maior flexibilidade, maior possibilidade de avaliar atitudes, condutas e reações e possibilidade de obter informações mais precisas e de comprovação imediata.

Esta técnica de interrogação possui algumas limitações, como: disposição do entrevistado em dar informações, obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados, possibilidade do entrevistado ser influenciado pelo entrevistador (Gil 1991).

### 4.6 Estudo de caso

Estudo de caso é a pesquisa qualitativa que visa descrever minuciosamente uma unidade contida na realidade com a qual se convive; caracteriza-se, portanto, pela particularidade e especificidade (TRIVIÑOS, 1987).

Destaca-se dos demais tipos de pesquisa por abranger um ou poucos objetos e por formar conhecimentos sobre base ampla constituída por documentos, registros e opiniões.

O método possibilita satisfatória variedade de tipos de estudos, como: histórico-organizacionais, observacionais e o denominado “história de vida”, conforme Bogdan e Birten<sup>1</sup> (apud TRIVIÑOS, 1987).

---

<sup>1</sup> BOGDAN, R.C. e BIRTEEN, S. K. *Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods*. Boston, Allyn and Bacon, 1982. In: TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo:Atlas, 1987.

Assim, observa-se que são muitas as dificuldades encontradas pelos pesquisadores que buscam a utilização dos métodos qualitativos. Contudo, há que se reconhecer seu grande potencial como instrumento de exploração e descoberta de dados e inferências que podem vir a embasar a geração de novas teorias mais próximas à realidade. Entre os autores, Triviños (1987) referenda que talvez o Estudo de Caso seja um dos mais relevantes, dentre os tipos de pesquisa qualitativa característicos. Assim, se compreende que, classificado como tipo de pesquisa qualitativa, o estudo de caso pode ser definido como sendo uma categoria de pesquisa cujo objeto se refere a uma unidade que se analisa profundamente.

Estas vantagens fazem com que este método se torne, em algumas situações, o mais adequado Gil (1991).

No presente caso o enfoque adotado foi o histórico-organizacional, face ao interesse do pesquisador, que recai sobre a vida de uma instituição, que pode ser uma faculdade ou universidade. Partindo-se do conhecimento existente acerca da organização, o investigador delinea a coleta de dados e lista os materiais que registraram a vida da instituição.

#### 4.6.1 Aplicação - estudo de caso

No presente caso o enfoque adotado foi o histórico-organizacional, face ao interesse do pesquisador, que recai sobre a vida de uma instituição, que pode ser uma faculdade ou universidade. Partindo-se do conhecimento existente acerca da organização, o investigador delinea a coleta de dados e lista os materiais que registraram a vida da instituição.

Assim, o procedimento de aplicação ganha o seguinte contorno:

- Unidade de análise

Empresa do setor de educação, aqui denominada Instituição Alpha.

- Unidade de observação

Entrevistados; os respondentes das entrevistas: Presidente (1), ex-presidente (1), Diretores (3), Gerentes (2), Coordenadores de Núcleos (3), Coordenadores de Disciplinas (3), Coordenador de Estágio (1), Assessor (2),

Gerente do GQT (1), Bibliotecário (1), Gerente Seção de Ensino (2), Gerente do CPD (1).

- Documentação

Portarias do MEC, matérias jornalísticas, relatos de eventos de mudança educacional, quadros analíticos da evolução.

É oportuno reafirmar que os resultados e as situações descritas não devem ser criticados ou comparados, pois quaisquer outros estudos empreendidos em outras organizações certamente resultarão em conclusões diferenciadas. O estudo é particular e específico.

A instituição é fictícia, dedica-se ao ensino superior muito competitivo na atualidade devido aos mais diversos fatores sociais e econômicos no estado de Minas Gerais e no Brasil.

Resumindo, pode-se entender que para facear à tradicional atitude positivista de aplicar ao estudo das ciências humanas os mesmos princípios e métodos das ciências naturais, começaram a elaborar-se programas de tendências qualitativas, para avaliar, por exemplo, o processo educativo, e, sobretudo propor “alternativas metodológicas” para a pesquisa no território da educação Triviños (1987).

Assim sendo, verifica-se a adequação da metodologia de pesquisa ao objeto de estudos. De posse dos dados e da análise dos mesmos, conforme a metodologia indicada, traça-se um quadro da organização estudada, a fim de se apurar sua posição no cenário atual, avaliando as mudanças organizacionais nela ocorridas e o modelo dominante no processo decisório em cada período de tempo.

#### 4.6.2 Critérios e justificativas

A pesquisa conclusiva descritiva aliada à exploratória, segundo Cervo e Bervian (1996) permite observação e registro, e ao mesmo tempo, analisa e correlaciona feitos ou fenômenos sem manipulá-los. Vai à busca da descoberta, com a maior precisão possível, e da freqüência de ocorrência de um fenômeno, ao mesmo tempo em que explica sua relação e conexão com outros, sua natureza e características peculiares.

Estas, juntamente com as pesquisas exploratórias, são as geralmente utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as que mais envolvem organizações e instituições educacionais. Daí sua utilização na presente pesquisa.

Nas pesquisas exploratórias e também nas descritivas, podem ser utilizadas descrições quantitativas e ou qualitativas e emprega-se, muito freqüentemente, a observação empírica e a entrevista como formas de coleta de dados.

Segundo Lakatos (1996), a qualitativa geralmente não utiliza métodos estatísticos para embasar o processo de análise do problema da pesquisa. Desta maneira, o método qualitativo objetiva, em geral, uma análise mais particular. Outra peculiaridade da pesquisa qualitativa deve-se à ausência de hipóteses ou questões formuladas inicialmente.

Essa metodologia pressupõe a obtenção de dados através do contato pesquisador - situação pesquisada; desta maneira, não devem existir hipóteses ou pré-conceitos em relação à situação a ser estudada. Os dados obtidos são descritivos e objetivam a descoberta de fatos, problemas e fenômenos, através da utilização de instrumentos como a observação, história de vida, análise de conteúdo e entrevista, dentre outros Lakatos (1996).

Segundo se observa em Ludke (1986) as características principais da pesquisa qualitativa são:

- Tem como fonte direta de dados o ambiente natural e o seu instrumento principal é o pesquisador, o que pressupõe um contato direto e prolongado entre estes elementos (pesquisador/ambiente/situação pesquisada), através do trabalho de campo;
- Os dados coletados são predominantemente descritivos, ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos, uma vez que se baseiam em transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos;
- O interesse do pesquisador é verificar como o problema estudado se manifesta no cotidiano; daí a grande importância do processo.
- A perspectiva dos participantes é muito importante para o pesquisador; daí a importância de se considerar seus pontos de vista;

- A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo, pela ausência de preocupação, por parte dos pesquisadores, com hipóteses e comprovação das mesmas.

Em alguns aspectos, relativos à confiabilidade, a metodologia qualitativa, apresenta problemas em relação à identificação e codificação de dados, devido à sua aplicação em pesquisas mais complexas.

Contudo, segundo Kaplan e Maxwell (1994), a quantificação dos dados textuais pode vir a comprometer a compreensão do fenômeno se utilizada a metodologia qualitativa, uma vez que o mesmo é estudado a partir do ponto de vista dos participantes e de seu contexto.

Outra limitação à abordagem qualitativa, segundo Demo (1995), refere-se ao fato de serem muito localizadas, tópicas e restritas, não permitindo, em si, generalização.

#### 4.6.3 As vantagens do método de estudo de caso

O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, que Gil (1991) descreve assim:

- Estimula novas descobertas. Devido à flexibilidade em relação ao planejamento do estudo de caso, o pesquisador mantém-se atento a novas descobertas, que, muitas vezes, tornam-se altamente relevantes para a pesquisa. Por isso o estudo de caso é altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios;
- Enfatiza a totalidade. No estudo de caso, o pesquisador focaliza o problema como um todo, buscando analisar suas múltiplas dimensões;
- Utiliza procedimentos simples. Os procedimentos de coleta e análise de dados geralmente utilizados no estudo de caso são relativamente simples.

Além dessas contribui com informações e fornece conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, cujos resultados atingidos podem facilitar a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas a serem realizadas sobre o mesmo assunto no futuro (TRIVIÑOS, 1987).



#### 4.6.4 As limitações do método de estudo de caso

A limitação do método reside no fato de que seus resultados só são válidos para o caso em estudo, ou seja, não se podem generalizar os resultados obtidos na pesquisa.

Não há como definir etapas para o processo de análise e interpretação dos dados, o que tende a provocar duas situações desfavoráveis à pesquisa: finalização da mesma, com simples apresentação dos dados coletados e interpretação ampla e direta dos dados, antes de analisá-los Gil (1991).

Para contornar tais situações desfavoráveis, segundo o autor, é importante a utilização de teorias que possuam um grau de aceitação considerável como base para o estabelecimento das categorias. Ao se utilizar adequadas formas de classificação que sejam derivadas de teorias de reconhecido valor, é pouco ou menos provável que a interpretação dos dados envolva julgamentos implícitos, preconceitos, intuições ou opiniões de senso comum, no meio de tantos outros disponíveis.

#### 4.6.5 Reunião de dados

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa, a análise de dados é feita através da análise de conteúdos. Segundo Bardin apud Triviños (1987), tal análise tem como ponto de referência um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando descrição do conteúdo das mensagens, por procedimentos sistemáticos e objetivos. Além disso, através dela, obtém-se indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens e sua interpretação.

### 4.7 Análise de conteúdo

Segundo Bardin apud Triviños (1987), as etapas básicas na análise do conteúdo estão divididas em três, para melhor compreensão, sem a preocupação com hierarquização:

- Pré-análise: refere-se à organização do material, ou seja, a separação e leitura da bibliografia escolhida e eleição das técnicas de coleta de dados.

Esta etapa permite a formulação do objetivo geral da pesquisa, bem como a determinação do corpo da investigação;

- Descrição Analítica: o material documental do qual se constitui o corpo da investigação é submetido a estudo, orientado pelo objetivo da pesquisa e por um referencial teórico;
- Interpretação Referencial: fase que envolve, predominantemente, a reflexão, o estabelecimento de relação entre variáveis, o aprofundamento das conexões de idéias, tendo por base os materiais empíricos; há a interação dos materiais coletados.

Desta maneira a análise fica limitada aos conteúdos, deixando-se em plano secundário a formalidade discursiva.

Entretanto, Demo (1995) afirma que num contexto de avaliação qualitativa, a análise dos conteúdos deve ir além do formal, perceber e avaliar as entrelinhas; analisar comportamentos além das verbalizações. Sua importância encontra-se, sobretudo na construção de frases dialogais, produzindo conhecimentos na prática e, ao contrário, prática no conhecimento.

Na abordagem qualitativa o autor entende que o conhecimento é obtido por diálogo, e que envolve as seguintes características:

- não é obtido exclusivamente por uma relação formalizada entre sujeito e objeto;
- contém, além de uma formalização lógica, consciência política da realidade social pesquisada;
- é um conhecimento particularmente profundo, e que produz convicção pelo compromisso político que sustenta;
- é um conhecimento inspirado e comprovado na prática, comprometido com a vida concreta;
- precisa manter o compromisso com o diálogo, ou seja, deve ser democrático.

Em relação à possibilidade de generalizar resultados entre grupos semelhantes, o método a obtém através da utilização de indicadores e o relacionamento causa/efeito entre variáveis. O método qualitativo oferece medições mais imprecisas, uma vez que se baseiam, geralmente, em observações de participantes, história de

vida, análise de conteúdo, que, apesar disto, permitem conhecer detalhes que os instrumentos estruturados (questionários) não podem obter, possibilitando um processo de análise de dados mais indutivo Lakatos (1996).

#### 4.7.1 Coleta e análise de dados

A coleta de dados no estudo de caso é feita por diversos procedimentos, sendo mais usuais: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida Gil (1991). Segundo o autor, é de fato que se proceda a um estudo de caso podendo ter por início a leitura acurada de documentos diversos e, numa segunda etapa passar para a observação, encerrando com a realização das entrevistas.

Uma técnica utilizada foi a observação não-participativa; esta metodologia de observação pode ser definida como uma técnica de coleta de dados para conseguir informações, ou seja, como um elemento básico de investigação científica Lakatos (1996). Este conceito justifica a utilização da técnica, que possibilita a percepção de fatos e dados não constantes em roteiros de entrevistas ou questionários, mas provenientes de um conjunto de atitudes comportamentais; além disto, é um método direto e simples.

Contudo, este detalhe da ferramenta “observação científica” possui algumas limitações, como a influência das impressões do pesquisador na observação e a interferência de fatores externos na tarefa do mesmo. Dentro desta metodologia, foi selecionado o tipo de observação não-participativa que se constitui, segundo Lakatos (1996), no contato entre o pesquisador e a realidade estudada, sem que ele se integre a esta. Este fato, contudo, não invalida ou prejudica a técnica, uma vez que esta ausência de interação entre pesquisador/objeto não quer dizer que a observação não seja consciente ou orientada para determinado fim, o que dá ao procedimento um caráter mais sistemático. Segundo Richardson (1985), a observação, desde que adequadamente conduzida, pode revelar resultados inesperados e surpreendentes, que dificilmente seriam captados através da utilização de técnicas diretas.

A pesquisa documental é outra das técnicas utilizadas nesta pesquisa para levantamento de dados. Nela as fontes são diversificadas e envolvem documentos

sem qualquer tratamento analítico conclusivo e outros que já foram analisados(GIL, 1991).

Uma das suas vantagens, segundo Triviños (1987), está no fato da análise documental oferecer ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informações.

Esta técnica de levantamento também apresenta algumas limitações. Dentre elas, uma das mais freqüentes, segundo Gil (1991) diz respeito à subjetividade dos documentos e à não-representatividade da mesma, em alguns casos.

Por fim, a interrogação como técnica para coleta de dados no estudo de caso; são utilizados o questionário, a entrevista e o formulário para transcrição das respostas.

Os pesquisadores recorrem à entrevista sempre que, de uma forma ou de outra, possuam a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais; podem incrementar seus conhecimentos nos contatos com determinadas pessoas detentoras de informações privilegiadas. Esses dados, posteriormente, serão utilizados pelo pesquisador tanto para estudar “fatos” como “casos” ou “opiniões”(CERVO; BERVIAN, 1996).

A entrevista é largamente utilizada como instrumento de coleta de dados, principalmente em pesquisas qualitativas. Pode ser definida como um encontro no qual o entrevistador, tendo iniciado uma conversação acerca do tema em que está interessado, consegue obter as informações desejadas. Pode ser considerada como importante instrumento de obtenção de dados; contudo, alguns autores consideram-na como um sistema muitas vezes superior de obtenção de dados Lakatos (1996).

Segundo Cervo e Bervian (1996), entretanto, a entrevista se torna uma conversa orientada para um objetivo definido, qual seja, o ato de recolher dados através do interrogatório do informante.

Uma das vantagens da técnica da entrevista refere-se ao fato desta ser aplicável a um maior número de pessoas; possibilita ajuda ao entrevistado com dificuldades de compreensão e resposta e também permite análise do comportamento não verbal do entrevistado Gil (1991). Outras vantagens podem ser citadas: maior flexibilidade, maior possibilidade de avaliar atitudes, condutas, reações; possibilidade de obtenção de informações mais precisas e de comprovação imediata, além de

fornecer a oportunidade de obtenção de dados não encontrados em fontes documentais.

Quanto às limitações, possui algumas: disposição do entrevistado em dar informações, obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados, possibilidade do entrevistado ser influenciado pelo entrevistador Gil (1991).

Concluindo, verifica-se que algumas das técnicas mais utilizadas nas pesquisas qualitativas são as observações e as entrevistas. As pesquisas documentárias figuram como complementares, uma vez que permite maior exploração da análise histórica e de conteúdo. Assim sendo, a metodologia qualitativa requer um pesquisador altamente preparado, dotado de habilidade para a condução de observações e entrevistas.

#### 4.7.2 Técnica de coleta de dados

Os trabalhos foram precedidos por uma pesquisa exploratória para se tomar conhecimento da Instituição. Segundo Triviños (1987), esses estudos possibilitam ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado assunto em particular. Este procedimento facilita o trânsito pelo ambiente, o contato com dados primários, ali coletados pela primeira vez e com dados secundários, através de portarias e atas de reuniões.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas; as perguntas praticadas serviram como roteiro ao pesquisador, oferecendo condições de ampliação e aprofundamento no momento das perguntas e das próprias respostas dos entrevistados.

Foi muito importante esta diversificação de entrevistas se se considerar a diversificação das opiniões, a variação dos pontos de vista, a amplitude da percepção dos respondentes enfeixando num afunilamento de visão.

A perspectiva de visão amplia o conhecimento do respondente e do entrevistador face à largueza da resposta.

Neste contexto, considerando a natureza qualitativa da pesquisa, a resposta dos dados será de natureza ampla. Segundo Bardini<sup>1</sup> (apud Triviños, 1987) a análise das respostas e do conteúdo se referencia, de fato, a um conjunto de técnicas de análise

das comunicações que têm por finalidade e visão os procedimentos sistemáticos e objetivos.

Assim a descrição do conteúdo das mensagens recebidas oferece indicadores que permitem a inferência de conhecimentos que se relacionam com as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) daquelas mensagens.

## **5 ESTUDO DE CASO: A INSTITUIÇÃO ALPHA E AS MUDANÇAS AMBIENTAIS**

O caso estudado nesta pesquisa refere-se à Instituição Alfa, dedicada ao ensino superior e definida como centro de educação e capacitação de mão-de-obra especializada.

Sofre as conseqüências das crises econômicas, sociais e institucionais que vêm assolando o mundo, mas adapta-se à nova ordem graças à uma gestão caracterizada por atitudes inovadoras e ágeis.

São necessárias breves considerações gerais sobre o setor de ensino no Brasil, para melhor analisar este contexto.

### **5.1 Evolução do setor de ensino e da Alpha**

No Brasil, verifica-se grande crescimento na demanda e, por conseguinte, na oferta de vagas em instituições de ensino, principalmente nas particulares, pois os governos relutam em expandir sua capacidade, sobretudo nas áreas humanísticas. Grande número de colégios secundários, que enfrentavam a incômoda competição das escolas públicas, por preço, transforma-se em instituições de ensino superior. Este fenômeno é particularmente observável no Brasil, onde as matrículas nas escolas particulares de nível superior crescem mais rapidamente do que nas públicas, em razão das políticas governamentais (CASTRO; SANGUINETTY, 1978).

E, juntamente com a demanda por matrículas, cresce o número de instituições particulares, com políticas mais versáteis e ágeis.

Segundo Cunha (2000), em seus primórdios a instituição universitária nasceu bastante frágil, principalmente em termos de gestão: havia um conselho universitário formado por diretores e dois professores de cada uma das faculdades integrantes da universidade. Contudo, tratava-se de uma instância com características mais simbólicas do que efetivas e seus diretores continuavam a ser escolhidos mediante cooptação pelo presidente da República, assim como os reitores das universidades. Isto era um ato mais político do que administrativo, pois a escolha ou indicação não passava de mero protocolo.

Esta dificuldade pode ser explicada pelo fato de serem públicas as primeiras universidades e, portanto, muito ligadas às questões políticas e econômicas. Contudo, um decreto federal veio normatizar o funcionamento das universidades; por ele, cada faculdade seria dirigida por uma congregação, um diretor e um conselho técnico-administrativo; os membros deste conselho e o diretor da faculdade seriam escolhidos pelo Ministro da Educação, entre os membros indicados pela congregação Cunha (2000).

Na Universidade a administração seria exercida por um reitor e por um conselho universitário, que indicaria ao Ministro da Educação uma lista de três nomes para que o mesmo escolhesse o reitor.

Em 1995, a Lei 9.192 admitiu uma consulta à comunidade para a escolha dos dirigentes universitários – reitores e diretores de faculdades. Os três nomes mais votados para cada cargo seriam submetidos ao Presidente da República, para escolher o reitor, ao qual competiria escolher os diretores.

Essas reformas eram absolutamente necessárias para aperfeiçoar o sistema de ensino e melhorar resultados, mas não visavam atenuar os efeitos das crises de ordem econômica e social. As escolas públicas continuavam gratuitas, com as faculdades acessíveis a uma minoria da classe média alta menos comprometida com responsabilidades ocupacionais; as particulares, oneradas por altos custos e pelas crises, absorviam candidatos de diversas camadas, inclusive os menos favorecidos, dependentes de emprego.

Entretanto, ao longo do tempo o setor educacional vem sofrendo com as turbulências de dupla causa: crise econômica mundial e reformas sucessivas, com legislação rigorosa, mudanças de calendário e alterações pedagógicas de conteúdo, além dos efeitos indiretos das greves de professores do setor público.

Os sistemas de ensino mineiro e brasileiro de nível superior vêm sendo duramente atingidos pelas sucessivas crises globais, com desemprego, subemprego e congelamento de salários, ao mesmo tempo em que é convocado a contribuir para o desenvolvimento, carente da mão-de-obra especializada exigida pela tecnologia.

Os esforços para atenuar a crise não surtiram os efeitos esperados, e, de certa forma agravaram a situação, porque o governo se viu obrigado a rever suas prioridades de investimentos escassos.



A perplexidade de Niskier (1996) demonstra o *status* caótico do sistema de ensino em geral no país, e Belo Horizonte não seria exceção; a sociedade brasileira enfrenta contrastes claros: o Brasil ocupa lugar de destaque entre as grandes potências do mundo capitalista e possui altas taxas de analfabetos espalhados pelos mais diversos rincões, superando países que se encontram em estágios de avanço econômico e social inferior.

Restringindo a análise ao sistema belo-horizontino de ensino, pode-se considerá-lo privilegiado, uma vez que se encontra assistido por razoável número de instituições de alto nível, com destaque para a Alpha.

A Instituição Alpha é considerada boa formadora de opiniões, mantém excelente ambiente interno e tem visto aumentar o número de candidatos ao seu vestibular, tem recebido constantes pedidos de transferências para seus cursos de graduação e visto crescer os cursos de pós-graduação e seqüenciais.

Um dos grandes problemas que a Instituição enfrentou foi o das disputas internas, movidas por um grupo de segregacionistas que, aliado a um inusitado imobilismo da organização, exerceu alguma pressão por reformas estruturais e programáticas.

A partir de 1997 um grupo de professores iniciou forte mobilização de forças internas para elaborar um plano estratégico e tirar a instituição daquele estado impróprio. Planejaram neutralizar as turbulências externas e internas por meio da reforma organizacional e da eficiência administrativa – “*pôr ordem na casa*”, no dizer do diretor geral – para reforçar a competitividade e os resultados financeiros.

Três medidas básicas foram adotadas: a formação de um grupo que aglutinasse forças e aspirasse o mesmo ideal de vitórias, o lançamento da candidatura de três representantes do grupo para a diretoria administrativa e a elaboração de um planejamento estratégico, para lançamento imediato.

Os diretores eleitos implantaram imediatamente um pacote de mudanças com foco na qualidade do ensino e do atendimento aos seus públicos, alteração de *curricula*, introdução de novos cursos e participação efetiva em eventos culturais como seminários, congressos e feiras; enquanto isto, foram saneadas as finanças, obtendo liquidez de Caixa e pontualidade nas cobranças e nos pagamentos.

Este conjunto de medidas foi o primeiro passo para a retomada de desenvolvimento da Instituição, agora guindada a uma posição de destaque no setor de ensino superior e líder do *ranking* entre instituições particulares. O panorama geral mudava à medida que era implantado cada projeto; indiferente ao desenvolvimento de alguns concorrentes, a instituição demonstrava que estava inovando, atenta às exigências do mercado.

Os funcionários compreenderam e assimilaram as mudanças, recorrendo, de pronto, aos cursos e sessões de instrução e treinamento, para cumprirem satisfatoriamente suas missões funcionais e de apoio à administração.

Sobre o ensino no Brasil, é muito importante a declaração do diretor X, que afirma ser a iniciativa privada a executora efetiva. *"...a tendência é o ensino deixar as mãos paternalistas do Estado e evoluir para padrões profissionais da iniciativa privada"*.

Em 2000 foi criada Prefeitura do campus, responsável pelo planejamento, execução e ou acompanhamento dos serviços de telefonia, manutenção geral, compras, inventário, segurança e outras atividades correlatas. Conforme opinião do diretor N, *"A Prefeitura trouxe grande alívio à diretoria e às pessoas que cuidavam destas atividades; assim o balancete pode sair na data certa ou até com um certo adiantamento. Estas atividades centralizadas na figura do prefeito facilitam o controle e a cobrança de resultados"*.

Prova disso, é a satisfação demonstrada por diretores, professores, alunos e visitantes no interior dos prédios, limpos, organizados, confortáveis e convenientemente decorados.

Trata-se de bem sucedido modelo de coalizão dominante ou liderança compartilhada que inovou e mudou, confiando no potencial para vencer as crises.

## **5.2 Arena cognitiva**

A Instituição Alpha foi fundada em 1965 por um grupo de professores e constituída como Fundação, portanto como entidade sem fins lucrativos.

Suas atividades tiveram início em 1966 com a instalação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis e a Faculdade de Engenharia,

que ofereciam os cursos de Administração de Empresas e Engenharia Civil. Em 1973 foi instalada a Faculdade de Ciências Humanas, com os cursos de Psicologia e Pedagogia.

Em 1973 foi instalada a Faculdade de Ciências Humanas com os cursos de Psicologia e Pedagogia. A partir de 1987 foram adicionados outros cursos: Tecnologia de Processamento de Dados, Ciências Contábeis, Arquitetura e Urbanismo, Comunicação Social, Direito, e Engenharia de Produção.

Em 2000 a Instituição foi credenciada como Centro Universitário e acrescentou outros cursos: Turismo e Gestão em Hotelaria, Ciência da Computação, Ciências Aeronáuticas, Design, Engenharia Ambiental e Engenharia de Telecomunicações.

Hoje, portanto, a Instituição mantém um Centro Universitário com 16 cursos de graduação e mais 14 de especialização e outros de aperfeiçoamento e especialização, Serviço de Monitoria, Diretório Acadêmico, Associação Atlética e Empresa Júnior.

Sua estrutura organizacional está representada na Figura 11.

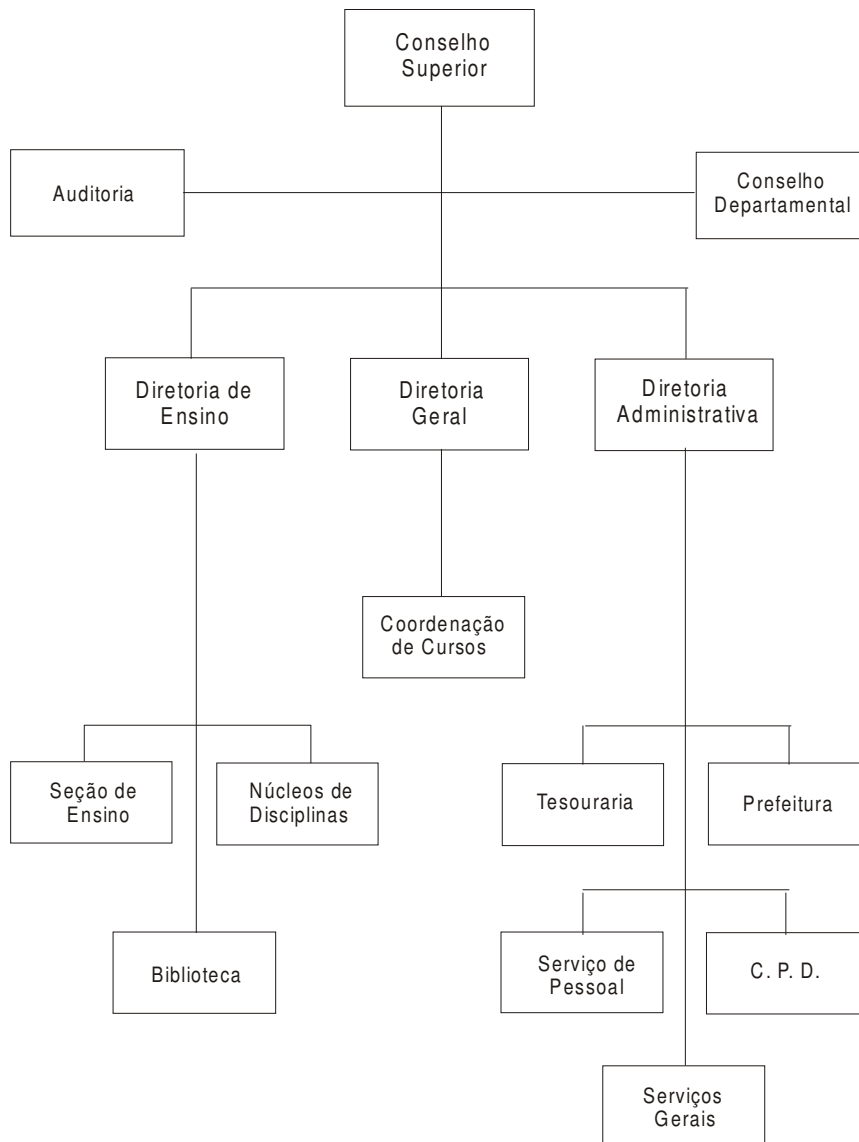


Figura 11: Estrutura organizacional da Instituição Alpha

Fonte: Dados primários.

O Conselho Superior preside a Instituição e é constituído por professores titulares e representantes dos professores assistentes e dos alunos; é o órgão normativo, representativo e protetor da tradição cultural da Instituição.

A diretoria é o órgão executivo composto por Diretor Geral, Diretor de Ensino e Diretor Administrativo, com as funções e responsabilidades características dos cargos.

Órgãos de *staff* são: o Conselho Departamental, que assessoria o Conselho Superior e a Diretoria em assuntos diversos, composto por professores, pelos três

Diretores e por representantes dos alunos; a Auditoria interna, que procede aos exames analítico e pericial das operações.

A missão da Instituição é *“Desenvolver habilidades e prover de conhecimentos os alunos, objetivando capacitá-los a prestar significativa contribuição à sociedade e às instituições que a compõem, enfatizando sempre a ética e o profissionalismo”*.

A instituição tem por objetivos:

1. Desenvolver procedimentos didáticos, que envolvam professores e alunos, no sentido formar profissionais de alto nível, que superem as exigências do mercado;
2. Atingir excelência do ensino através do comprometimento de diretores, professores, funcionários e alunos;
3. Incentivar e orientar os alunos, no sentido de se desenvolverem e se realizarem nos aspectos humano, técnico e ético;
4. Criar e manter uma cultura de ascensão institucional pela participação dos funcionários na consecução os objetivos da instituição;
5. Gerenciar os rumos da escola, enfatizando a intelectualidade e o profissionalismo.

Para alcançar tais objetivos, a Instituição estabeleceu como base os seguintes princípios:

- *Competir pela preferência dos alunos, oferecendo-lhes cursos e serviços comparativamente melhores que os de mercado;*
- *Ser exemplo de excelência no atendimento e seriedade na prestação de serviços;*
- *Manter a equipe de profissionais altamente qualificada e dedicada;*
- *Manter elevado padrão ético em todos os seus relacionamentos, funcionais e pessoais;*
- *Atualizar sempre o conhecimento técnico-científico, as práticas didáticas e os recursos de apoio;*
- *Manter estreitas relações com outras instituições culturais e educacionais, buscando a colaboração técnico-científica e o livre intercâmbio cultural;*

- *Aplicar todos os recursos disponíveis na instituição com responsabilidade, eficiência e eficácia;*
- *Promover permanente integração e relacionamento harmônico com a comunidade;*
- *Estimular a criatividade sem censura e medir o desempenho através de resultados;*
- *Administrar com visão empresarial estratégica, valorizando a honestidade e a transparência acima dos interesses momentâneos e pessoais;*
- *Desenvolver e aperfeiçoar políticas e ações visando à constante valorização do ser humano.*

Desta maneira a Instituição, hoje transformada em Centro Universitário e localizada em área nobre da capital, procura adequar-se constantemente ao mercado em que atua, a fim de garantir a excelência, e nível satisfatório de alunos, êxito que pode ser confirmado por seus resultados.

Finalizando e esclarecendo a arena cognitiva Gutierrez (1996, p.28) esclarece de maneira apropriada: “nesta pesquisa valoriza-se de maneira central as diferentes percepções e representações mentais dos autores envolvidos nos processos de mudança”. Segundo esta perspectiva, a forma como os autores forjam seus conhecimentos contribui para construir as realidades sociais que fundamentam suas ações. Considerar os contextos nos quais os dirigentes atuam e podem ser mobilizados não quer dizer que estes contextos sejam entidades inertes ou objetivas.

Ao contrário, são os autores – em particular os dirigentes – que, selecionando os elementos do contexto em função de seus próprios interesses e valores, constroem de determinada maneira este contexto.

Segundo o pensamento de Gutierrez (1996), as mudanças da Instituição foram construídas a partir das percepções que a coalizão dominante fez do ambiente real do setor.

A Coalizão dominante tem por característica própria analisar e perceber os ambientes interno e externo nos quais a instituição está inserida. Através desta percepção, também conhecida como percepção ambiental é que ela irá ditar seu comportamento ou da liderança, dependendo do momento.

### 5.3 Condições objetivas

Como se viu, a Instituição foi criada em 1965, tendo como objetivo instalar, manter e administrar faculdades. Em 1966 eram apenas duas.

Com o passar dos tempos, a visão administrativa de seus dirigentes/fundadores fez desenvolver o embrião; instalaram-se novas faculdades, expandiram-se as instalações físicas, atualmente, ocupa lugar de destaque como um dos maiores Centros Universitários de Belo Horizonte e seu redor, já com perspectiva de se tornar um dos maiores do Estado de Minas Gerais, É uma instituição de direito privado sem fins lucrativos, dividida em três faculdades.

A Fundação tem como órgão máximo o Conselho Curador, formado pelos representantes indicados pelo Conselho Superior de cada uma das Faculdades; o Conselho Curador é presidido por um dos seus membros, eleito por seus pares, com mandato de dois anos.

A cada Faculdade cabe o direito de eleger sua Diretoria, que é apoiada pela Auditoria, pelo Conselho Departamental e pela Coordenação de Cursos, esta composta pelos coordenadores de cada curso, de acordo com o Regimento Geral do Centro Universitário,

Segundo um dos diretores da Instituição, esta é uma das características da moderna administração universitária e não gerou qualquer problema em termos de conflitos organizacionais.

A Diretoria da Alpha é eleita para mandato de 4 anos, podendo ser reeleita para mais 1 mandato, e as candidaturas estão abertas para qualquer professor que pertença ao quadro do Conselho Superior de cada unidade. A votação é individual e secreta e com voto tríplice; dentre os três mais votados o Conselho Curador designará e empossará o Diretor. A atual diretoria tomou posse em 1998, mas, para haver coincidência de mandatos, os diretores foram reeleitos por aclamação em reunião extraordinária do Conselho Superior, devendo permanecer nos cargos até o final do tempo da Reitoria, eleita após ter sido criado o Centro Universitário.

Todos os membros do Conselho Superior são professores das respectivas unidades, fazem parte de núcleos de disciplinas, podem ser coordenadores e são profissionais dedicados que trabalham e são remunerados de acordo com seu tempo

e dedicação em horas/aula. O mesmo acontece com a Diretoria e todos podem fazer carreira dentro da organização.

De acordo com as entrevistas, a Instituição tem como missão: *“Desenvolver habilidades e prover de conhecimentos os alunos, objetivando capacitá-los a prestar significativa contribuição à sociedade e às instituições que a compõem, enfatizando sempre a ética e o profissionalismo”*.

A infra-estrutura é compatível com seu porte e mantém-se atualizada. Todas as áreas das unidades devem funcionar harmonicamente, não só por necessidade da própria estrutura da unidade de ensino, mas por força das exigências impostas pelo mercado, pela concorrência e pela demanda do público alvo.

As unidades possuem seu *back-bone*: a Engenharia possui instalados laboratórios experimentais de alta tecnologia; a Ciências Humanas possuem departamentos de psicologia aplicada e a FACE seus laboratórios de informática; estes recursos disponíveis propiciam não só o funcionamento das unidades, sem os quais o ensino torna-se inviável, como também vantagem competitiva no cenário estudantil.

Sem problemas financeiros, a Instituição investe maciçamente na melhoria do ensino; foram instalados laboratórios com equipamentos de última geração, ampliado o número de salas de aula e de biblioteca, com ar refrigerado, moderno centro de computação com acesso à “Internet” em todas as instalações, além de diversos outros que trouxeram benefícios imediatos aos usuários em geral. O corpo docente recebeu especial atenção; professores foram convidados a fazer mestrado, doutorado, cursos de reciclagem e atualização curricular, com o propósito de se implementar planos de carreira, cargos e salários. Este movimento provocou mudanças no seio da instituição.

Os investimentos são realizados com vistas a dotar as unidades de recursos tecnológicos capazes de serem largamente utilizados pelos corpos docente e discente, além dos funcionários, colaboradores e estagiários que freqüentam as dependências das unidades; os diversos laboratórios implantados têm capacidade técnica e física superior à demanda. Todos esses fatores contribuem para os resultados expressos em candidatos/vaga, apurados a cada processo de seleção.



As unidades contam com os serviços do “Prefeito do Campus”, responsável por obras, manutenção, telefonia segurança; é “*a pessoa que faz a máquina andar*” ou é o “*braço direito da organização*”, na afirmação de pessoas que presenciam os trabalhos executados diariamente. Sua responsabilidade começa pelo funcionamento das instalações, passa pela qualidade e integridade dos equipamentos pedagógicos, pela identificação e controle patrimonial, pelas concorrências e vai além, no complexo controle da telefonia, findando nas compras para abastecimento geral.

O Presidente do Conselho Curador representa a própria Fundação e as Faculdades. O Diretor Geral representa sua unidade junto ao Centro Universitário e ao Conselho Curador. O Diretor Administrativo tem sob seu controle toda a estratégia financeira de mensalidades, índices, bolsas de estudos, balanços referentes à sua Unidade. O Diretor de Ensino concentra todo o conteúdo acadêmico; comanda professores, atualiza grade curricular dos cursos e nomeia Coordenadores de Cursos e de Núcleo.

Embora as atividades sejam aparentemente segregadas, as grandes decisões são colegiadas e as pequenas dispensam o aval dos diretores; mesmo assim os diretores tomam conhecimento das decisões operacionais e falam entre si sobre as decisões tomadas individualmente. São discutidas até mesmo aquelas que se desviam dos controles e que venham repercutir positiva ou negativamente na unidade.

Pensamento idêntico é usado pelas gerências administrativas do segundo escalão, que são livres para pequenas decisões tomadas rotineiramente e para assuntos operacionais administrativos, mas que são levadas aos Diretores Geral e Administrativo.

As grandes propostas provenientes dos mais diversos participantes da comunidade (Coordenador de Curso, Corpo Discente, Docentes, terceiros, Representantes do DA, Empresa Júnior) têm que ser antecipadamente avaliadas pela Diretoria e, dependendo do nível de decisão, pelo Conselho Superior. Desta forma se pode afirmar que a Coalizão Dominante (Child, 1972) na estrutura de poder da Instituição está centrada nos três diretores de cada unidade de ensino, conforme define um diretor: “*A direção da unidade de ensino não pode ser influenciada senão pela sua Diretoria, pela Reitoria e pela Fundação*”.

O pensamento de uma coalizão dominante forte na Instituição existiu desde sua criação; contudo, com o passar dos tempos e com os modernos conceitos, desafios e demandas inserem-se na tecnologia, o elemento que influencia o processo de tomada da decisão da Diretoria de cada unidade. O Diretor Geral define:

*“A instituição de ensino tem sede de tecnologia para adequar o discente ao mercado de trabalho. Não se concebe uma instituição de ensino, formadora de opinião, ausentar-se da tecnologia. A presença tecnológica é algo que permite à unidade estar no topo e ser procurada por alunos e ex-alunos”.* Diretor Geral.

As decisões da unidade não são necessariamente *top-down*. Algumas decisões são *botton-up*, conforme foi relatado por um diretor; esta forma revela a democracia da decisão. Reuniões periódicas entre diretoria, professores e funcionários, com a utilização do velho e conhecido método *brain storming*, permitem a coleta de informações, sua filtragem e, juntamente com os funcionários daquele setor que conhecem bem o processo, tomar decisões que permitam seguir o melhor caminho.

Certamente a maioria das decisões é mesmo *top-down*. Os setores são dirigidos por seus coordenadores que recebem ordens dos diretores, dependendo da área à qual está subordinado e, mesmo que as decisões não sejam as melhores, elas são seguidas porque são originárias de orientação superior. Na percepção do Diretor Geral, *“esta pode não ser a melhor forma de agir, mas espera-se que todos renunciem a seus valores subjetivos para sua vantagem para o todo”*.

A partir de 1997 a Instituição consolidou-se no cenário acadêmico do Estado, não só pelos resultados acumulados e pelo prestígio angariado, como também pelos novos cursos autorizados e reconhecidos pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC.

Os recursos intelectuais internos não coadunavam com as exigências do MEC. O setor de recursos humanos destacou funcionário exclusivo para as relações com os professores e passou por um “replanejamento” necessário à nova situação. Conforme o Diretor de Ensino, *“Os docentes abraçaram a causa com muita fidalguia e fizeram Mestrado e Doutorado tanto para se realizar profissionalmente quanto para atender a demanda do MEC. De acordo com os novos planos, as unidades “bancaram os estudos destes docentes e isto envolveu enquadramentos, carreiras e salários”*, ainda no dizer do Diretor de Ensino.

No início de 1997 alguns diretores iniciaram movimento no sentido de conscientizar que algum planejamento devia ser feito para o crescimento da instituição. Após três meses de mentalizações, a Instituição iniciou o processo de enquadramento como Centro Universitário, através de mudanças radicais para alcançar o objetivo, atingido em 2000.

A partir de 2000, com novos cursos e estrutura renovada após a revolução ocorrida, “a Instituição é um Centro Universitário de referência em Belo Horizonte, seu redor e, por extensão, a todo o estado de Minas Gerais”, como relata o Diretor X, que acrescenta:

*“Atualmente a Instituição é o Centro Universitário mais bem equipado e que oferece as melhores alternativas técnicas, de tecnologia, sistemas operacionais, Internet para todos os alunos pelo tempo que necessitarem. Temos 5 laboratórios de informática além de ótimas instalações. Carteiras ergonômicas, ar refrigerado em todas as salas de aula, recursos audiovisuais atualizados. Estamos geograficamente muito bem localizados. Os currículos escolares estão adequados e periodicamente são revistos e atualizados de acordo com a demanda de mercado, fechando com mão de obra qualificada. Oferecemos bolsas de estudos aos alunos e facilidades financeiras para se evitar evasão além de usar a própria mão de obra discente para monitoria.”* Diretor X.

Hoje se pode verificar que, em face destes estágios, a Instituição não possui espaços ociosos; se antes a instituição passou por alguma dificuldade ou crise estrutural, isto não ocorreu nos últimos anos.

Segundo o Diretor Y, “quando tínhamos poucos recursos, planejávamos o crescimento” e acrescenta “hoje temos o suficiente e alguma sobra, continuamos a planejar nossos recursos e ainda não chegamos a um terço do caminho que propusemos percorrer”. Confirma que a instituição “vive de um passado muito rico de experiências que fora seguramente percorrido, o presente está sendo vivido de forma eficaz e planejado de forma a alcançar um futuro eivado de resultados positivos”.

## 5.4 Rede colaborativa

De acordo com o enfoque de Child e Smith (1987), a Instituição Alpha tem uma rede colaborativa importante.

Os ex-alunos, que raramente se desligam do ambiente, e retornam para outros cursos, oferecendo sugestões valiosas e apresentando críticas específicas a respeito de algum ponto pouco claro de determinada disciplina, observado no exercício da profissão, tudo no sentido de aprimorar resultados para os alunos.

As instituições de pesquisa nacionais e estrangeiras, que facilitam o intercâmbio e permitem contatos de professores e alunos, facilitados pela comunicação via “Internet”.

Outras Faculdades e Universidades, numa ação semelhante à das instituições de pesquisas, pelo menos enquanto a oferta é menor do que a demanda; são relações meramente sociais e de alto nível, sem intenção de estabelecer qualquer tipo de convênio ou colaboração operacional.

Os fornecedores em geral, que facilitam as transações dentro de limites razoáveis; o considerável volume de compras pela Instituição tem no seu topo os livros, as carteiras escolares e os computadores e seus suprimentos.

Há de se considerar os órgãos classistas, que orientam os alunos a respeito dos registros profissionais, do mercado de trabalho e das vantagens existentes nas associações.

A rede colaborativa da Alpha, distribuída por unidade se compõe de recursos humanos, financeiros, tecnologia e processos. Cada setor se destaca pelas atividades que executa a fim da obter início, meio e fim visando alcançar o benefício do todo.

O Recurso Humano mantém atualizado um banco de talentos visando a contratação de novos funcionários; os pagamentos praticados pelo setor financeiro são praticados dentro de processos seguros evitando-se erros, dos mais simples aos mais complexos. A tecnologia, carro chefe da unanimidade da instituição, dita as normas sobre apoio às ações; os processos são executados fielmente de acordo com as normas ou tradições existentes completando cada atividade.

Os participantes internos da rede colaborativa são devidamente treinados dentro das atividades que executam e na afirmação do diretor Y: a nossa formação intelectual aliada à nossa experiência administrativa permitem que se inicie qualquer novo processo ou curso. Esta confiança é muito importante visto que todos devem se conscientizar sobre as necessidades de mudar ou de executar tarefas ou modificar atividades conforme instruções da diretoria”

Muda-se desde que haja necessidade de mudar, transferir ou demitir desde que se tenha a consciência tranquila do porquê se toma uma decisão destas.

Assim a instituição cresce sem perder seu elo original de ser grande sem perder aquele ambiente de família.

Os conflitos são facilmente administrados por serem tratados meramente como pontos de vista em busca de imposição de um novo ponto de vista. Não se fala em greve na instituição. O *turnover* é baixo onde o desejo de fazer carreira na instituição tornou-se alvo acentuado.

Acentuado também é o papel da tecnologia. Em todo esse envolvimento global tornou-se de acentuada importância. No dizer do diretor X: “ a tecnologia está mais do que enraizada em nossa instituição. Sem ela é quase impossível administrar instituições menores quanto mais a nossa. Desde o planejamento estratégico, passando pelos controles financeiro e pedagógico, até às reuniões do dia-a-dia, a tecnologia é de estratégica importância”.

Esta tecnologia está disseminada entre os docentes onde sua utilização é difundida no auxílio às aulas. Ao aluno ela propicia conforto relevante dada à facilidade de resolver exercícios ou receber conhecimento.

A evolução esteve presente na instituição desde seus fundadores até os diretores atuais. Para estes, a globalização é percebida de forma clara e as mudanças necessárias são efetivadas, após vigilância constante do ambiente.

Esta vigilância tem propiciado posição de vanguarda porque os processos são mudados de acordo com as necessidades observadas e interpretadas. Isto propicia antecipação à mudança para se chegar à soluções antes que o problema cresça.

## 5.5 Apresentação dos resultados gerais

Foram realizadas 21 entrevistas com diretores, professores e funcionários, com 15 anos de tempo médio de serviço, alguns com 25 anos ou mais.

Nesta seção encontram-se relatados os principais eventos e as mudanças estratégicas mais importantes da Instituição Alpha no período de 1991 a 2000 sem, contudo, deixar de mencionar acontecimentos anteriores, que servem de base e orientação para se compreender a realidade atual.

### 5.5.1 Breve visão panorâmica da instituição Alpha

Houve unanimidade entre os respondentes ao relatarem, com segurança, o ‘paradeiro pelo qual passou a instituição’. Estava estagnada, havia poucos cursos e acirradas disputas pelo poder. “As vaidades pessoais eram mais importantes que o crescimento da instituição”, conforme o professor X.

Ações trabalhistas protocoladas na Justiça do Trabalho eram inúmeras e “...seus valores comprometiam o patrimônio da instituição, colocando em risco seu futuro”, segundo um assessor.

Desde que foi fundada, em 1965, as lideranças naturais estavam pulverizadas entre grupos e realizando movimentos para discutirem assuntos de rotina. As soluções idealizadas não passavam dos limites “domésticos” e não se cogitava em projetar crescimentos para a instituição. Esta situação perdurou até 1996.

Segundo o professor X, em 1996 “*deu-se um clarão na cabeça do diretor e foi implantado o curso de Ciências Contábeis*”; observava-se o aumento da demanda e, conseqüentemente das oportunidades de mercado. Um professor mais ousado e comprometido com a instituição empunhou a bandeira do progresso, conclamou os pares a se unirem em torno de um ideal comum; aqueles que não quisessem aderir aos novos ideais seriam deixados à margem do processo e, mais tarde, convidados a se retirarem do quadro da Instituição.

Esse curso veio trazer alento à Instituição, aumentou o faturamento e o espaço físico foi mais bem aproveitado.

No mesmo período a escola funcionava com o mínimo de funcionários, “*política saudável que é conservada até esta data*” no dizer do diretor X. A Alpha mantém

este parâmetro por entender que o melhor é oferecer bons salários e pagamento em dia, além de um excelente plano de saúde extensivo aos familiares mais próximos.

Porém, conforme o diretor X, “*a instituição parecia engatinhar, não deslanchava, havia ausência de movimento e a motivação não alcançava o mínimo limite da capacidade humana*”. O planejamento era incipiente e o relacionamento entre corpo docente e discente não sinalizava muita união; o corpo administrativo fazia seu serviço da melhor forma possível, usando a tecnologia que estava disponível, os controles eram manuais e os processos, muitas vezes, redundantes.

Podia-se dizer que se vivia um ambiente interno quase hostil. Na opinião do professor P “*os professores vinham à faculdade para cumprir sua obrigação, se tanto*”. Os grupos eram formados pelos mais antigos, por disciplina e até por cursos. O relacionamento era formal com raros reflexos de amizade. Este ambiente era transmitido ao corpo técnico administrativo que “se defendia como podia”, no dizer do coordenador de disciplina. O ambiente interno era de estranhos.

Até 1995 a Instituição oferecia cursos superiores de Administração e Superior de Tecnologia de Processamento de Dados - STPD que, embora fossem muito procurados pelos alunos, representavam pouco para o potencial então disponível.

O espaço físico total era pouco aproveitado e a localização na cidade, Zona Sul, não era explorada.

A organização, até este momento se preocupava em manter as conquistas realizadas anteriormente com restrita visão de futuro e do potencial de crescimento. O modelo de gerenciamento existente refletia uma característica do mercado, de certa maneira fechado, pouco sujeito à concorrência. A preocupação gerencial se referia muito mais a aspectos internos do que a percepção do ambiente macro, representado pelo mercado consumidor e órgãos de regulamentação.

### 5.5.2 Três períodos de transformações

Para estudo e a compreensão do objeto de análise, fez-se uma divisão cronológica em 3 períodos:

➤ O primeiro, de 1991 a 1995, quando a instituição se manteve numa atitude semipassiva; caracteriza-se por aparentes calmarias e tranqüilidade.

A escola oferecia o mínimo de cursos, Administração e Tecnologia de Processamento de Dados. As instalações atendiam perfeitamente as demandas, a biblioteca mostrava-se suficiente, poucos professores e um quadro de funcionários composto por poucas pessoas.

Tratava-se de uma instituição doméstica cujas características se assemelhavam a uma instituição familiar, tanto que até hoje permanece a expressão “somos desta casa”.

➤ O segundo período, de 1996 a 1997, leva a instituição parar para pensar e estabelecer o modelo de transição. A partir de repensar o seu papel como instituição de ensino e avaliar suas atividades e passa a implementar mudanças de fato. Este período já se apresentava desafiador, por volta de 1997, quando uma nova corrente de idéias começa a varrer, como uma onda, as áreas internas da instituição. Um grupo de professores, encetando idéias novas, sugeriu plano de crescimento e mudança de paradigmas até então considerados “intocáveis”, varreu a instituição, mexendo com todos.

Este início marcou, de fato, visão real visão da situação e foi implantado o lema “crescer e crescer” aliado a “mudar e mudar” para não estagnar e, conseqüentemente, perecer. O grupo, inicialmente visto com certa desconfiança foi, aos poucos ganhando espaço e, finalmente, aceito pelos demais participantes da Instituição, causando de fato uma mudança radical na metodologia de administrar, conforme um ex-diretor afirma:

*“a faculdade que era uma casa de poucos tornou-se de muitos, ofertando melhoria em todos os segmentos. O cursos aumentaram e os alunos também, os salários, os professores estão mais motivados e o momento se mostra próspero. O caixa está bem melhor e a instituição pode crescer que ainda há espaço”.*

Assim percorreu-se todo o ano de 1997 no qual a Instituição deu o primeiro passo estratégico para sua nova vida, as mudanças e as grandes transformações pelas quais passaria.

➤ No terceiro período, compreendido entre 1998 a 2000, ocorreram as grandes transformações e considerável crescimento. A Instituição “começara a colocar sua



cabeça fora d'água”, na expressão de seu ex-diretor e o crescimento se apresentava como um episódio real.

O diretor X assinala que:

*“os problemas não eram essencialmente financeiros muito menos de demanda de alunos pelos cursos oferecidos. O maior problema se referiam às lutas internas que não permitiam aos dirigentes enxergarem a verdadeira realidade da instituição nem os gritos do mercado em busca de novos cursos. Outros professores e funcionários torciam em silêncio para que as discussões cessassem e novos horizontes fossem vistos pelos grupos separatistas”.*

Notava-se claramente um problema de comando ou de divisões de comando, propiciando a adesão de diversos pequenos grupos a fim de liderar a instituição. Muitos professores não aceitavam nem admitiam ser liderados pelos grupos ou diretores da época, causando grande imobilismo ou inobservância das regras mais básicas de administração, notoriamente por uma instituição de ensino cujo curso carro-chefe era exatamente o curso de Administração. A direção de uma instituição de ensino, administrada pelos próprios professores com poder legítimo, não mostrava capacidade de mobilização para apoio aos trabalhos. Todos estes problemas enfrentados pela Instituição desde a década de 60 demonstravam que a instituição se afundava ano a ano, face à procura de alunos para seus vestibulares, segundo a opinião de um de seus gerentes administrativos: “... precisamente, a Instituição mostra-se incapaz de reagir se não forem tomadas medidas drásticas de mudanças”. Diante deste cenário quase desolador, por volta de 1997 surgiu uma onda de transição muito forte, para promover as mudanças estratégicas que viriam ocorrer a partir deste período, alcançando seu ápice nos anos de 1999 e 2000.

No terceiro período, compreendido entre 1998 a 2000, ocorreram as grandes transformações e o extraordinário crescimento.

A instituição “começara a colocar sua cabeça fora d'água”, na expressão de seu ex-diretor e o crescimento se apresentava como um episódio real.

O diretor X assinala que:

*“os problemas não eram essencialmente financeiros muito menos de demanda de alunos pelos cursos oferecidos. O maior problema se referiam às lutas internas*

*que não permitiam aos dirigentes enxergarem a verdadeira realidade da instituição nem os gritos do mercado em busca de novos cursos. Outros professores e funcionários torciam em silêncio para que as discussões cessassem e novos horizontes fossem vistos pelos grupos separatistas”.*

Notava-se claramente um problema de comando ou de divisões de comando onde diversos pequenos grupos se ajuntavam a fim de liderar a instituição. Muitos professores não aceitavam nem admitiam serem liderados pelos grupos ou diretores da época causando grande imobilismo ou inobservância das regras mais básicas de administração, notoriamente por uma instituição de ensino cujo curso carro-chefe era exatamente o curso de Administração.

A direção de uma instituição de ensino, administrada pelos próprios professores com forma legítima de poder, não mostrava capacidade de mobilização para apoio aos trabalhos. Todos estes problemas enfrentados pela instituição desde a década de 60 sinalizavam para que a instituição se afundasse ano a ano, face à procura de alunos para seus vestibulares, segundo a opinião de um de seus gerentes administrativos: “... precisamente a instituição mostra-se incapaz de reagir se não forem tomadas medidas drásticas de mudanças”. Diante deste cenário quase desolador que, por volta de 1997, uma onda de transição muito importante surgiu para promover as mudanças estratégicas que viriam ocorrer a partir deste período alcançando seu ápice nos anos de 1999 e 2000.

Oito professores com maior capacidade de arregimentar outros e um gerente administrativo encabeçaram o movimento. Hoje eles estão divididos entre diretoria executiva, assessoria e gerência administrativa. Antes de tomar a decisão de se tornarem candidatos a cargos administrativos eles se mobilizaram de forma consciente e programada visando trazer para o grupo aqueles professores e funcionários que de fato gostariam de deixar aquela inércia para trás e mobilizarem-se para um futuro mais seguro e promissor.

A conscientização e o aceite desta nova dimensão proposta foram conseguidos através de várias reuniões com o grupo para fortalecê-lo e, a partir dele, angariar novos adeptos para o mesmo objetivo. Este grupo embrião tornou-se forte e foi o multiplicador das idéias num conceito claro de formar uma base forte e sólida, contribuindo para a mudança do ambiente interno. Conforme o diretor Y:

*“a partir da conscientização deste grupo, outros que não queriam participar ou estavam em dúvida, logo se enquadraram e aceitaram as mudanças, evitando-se seleção natural refletida em demissões ou transferências que de fato aconteceram, embora em menor escala”.*

De fato, muitos professores e funcionários acostumados a um *status quo* que eles julgavam intocáveis, resistiram às mudanças num primeiro momento. Porém, logo percebendo que esta força era irreversível, trataram logo de apoiá-la mesmo aos poucos, conscientizando-se das necessidades reais de se iniciar um processo de profundas mudanças na instituição. Cientes dos perigos que rondavam seu emprego e sua própria carreira docente ou funcional trataram de aceitar o processo de mudança como fato benéfico e apoiaram o movimento.

Não foi uma mudança sem traumas. Logicamente alguns se perderam ao longo do caminho, outros saíram da instituição bem como uns foram convidados a se retirar da instituição. Neste caso incluem-se docentes e funcionários de carreira que já se encontravam há algum tempo prestando seus serviços a instituição. Embora o processo pareça penoso e árduo, a instituição experimentou logo de início uma certa calma interna. É que aqueles grupos divisores e beligerantes foram substituídos por um grupo cujo pensamento era único: união e trabalho. A partir daí pode-se perceber nitidamente uma nova onda de cultura no dizer do assessor N:

*“A principal vantagem do grupo foi a mudança do pensamento interno das pessoas que participaram do processo de mudanças. Os próprios professores e funcionários conscientizaram uns aos outros não deixando que a diretoria o fizesse e para desconsiderar o clima de revanchismo ou perseguição. A oportunidade de agregar fora oferecida a todos, sem distinção. Quem a adotou ficou, que não a quis, ele mesmo se sentiu fora do compromisso”.*

Certamente o grande compromisso dos professores e empregados foi o de se apresentar à diretoria para fazer mais trabalho do que já fazia e mostrar-se totalmente engajado na nova oportunidade apresentada.

O trabalho foi modificado através de nova filosofia. O sistema de estágio dos alunos foi totalmente remodelado para atender melhor; a seção de ensino foi informatizada além de ter seu horário alterado; houve segregação de atividades entre tesouraria, contabilidade e contas a receber. Foi criada a “prefeitura” do

*campus* responsável por todo o serviço administrativo do *campus*; alguns serviços foram terceirizados. Rotinas foram informatizadas e começou a se pensar em melhorias físicas para os alunos concentradas em laboratórios, salas de hardware, carteiras ergonômicas, ar refrigerado em salas de aula. Iniciou-se um amplo movimento para criação de novos cursos acadêmicos, cursos especiais e pós-graduação, recursos audio-visuais sofisticados para docentes, biblioteca com títulos atualizados.

A partir daí todas as atividades da instituição são planejadas pela diretoria administrativa e estendidas a Coordenadores, Gerentes, Assessores e pessoas reconhecidamente capazes de criticar e sugerir alterações que venham contribuir para o êxito do plano. A diretoria administrativa assim se preserva dos grandes impactos aos quais ela está submetida não só pelo ambiente interno tanto quanto pela realidade mundial de grande turbulência, incertezas e mudanças aceleradas. As instituições de ensino estão no centro de impactos transformadores, pois refletem todas as mudanças da sociedade na qual está inserida. Há que considerar um elevado grau de responsabilidade depositada nos indivíduos comandantes-líderes destes estabelecimentos de ensino que estão incrustados no meio social, dele emanava e para ele voltam, demonstrando complexos e expressivas todas as decisões porventura tomadas. Deve-se considerar que os diretores tenham suas responsabilidades com base em uma análise contextualista, avaliando as mudanças nos meios econômico, social, tecnológico e político ao elaborar estratégias de mudança e conseqüentes estratégias de crescimento Gutierrez (1996). Assim sendo, a coalizão dominante Child (1972) representada por seus diretores e coordenadores em geral, mudou a instituição no dizer de um participante da coalizão dominante da Alpha:

*“Todos mudaram e tudo ou quase tudo mudou. Os professores foram treinados; foram pagos cursos de reciclagem e mestrado. A maioria aceitou o desafio da mudança e estão se adaptando a ela até com doutorado. Tudo mudou ou foi modificado para melhor. O cpd foi re-adaptado, rotinas informatizadas, laboratórios bem equipados, sala de robótica para alunos, treinamento de pessoal administrativo. Mudança total para agilização, de todos os processos e satisfação dos parceiros”.*

A situação acima demonstrada agregada às entrevistas realizadas na instituição, pode-se identificar com clareza sete pontos em que as mudanças estão explícitas:

- (1) Na cultura da instituição e por consequência
- (2) Na forma de lecionar dos professores, trabalho e motivação de treinamento dos funcionários.
- (3) Tecnologia implantada na instituição de ensino
- (4) Nova estrutura administrativa da Instituição.
- (5) Substituição e implantação de relatórios gerenciais
- (6) Métodos de atendimento ao aluno na sala dos professores (antes não tinham acesso) e
- (7) Criação de revistas onde professores, alunos e funcionários podem publicar artigos de sua criação.

Estas mudanças seriam impossíveis sem o processo anterior de conscientização conforme ocorrido em 1997.

Para Pettigrew (1990b) é mais fácil para uma organização ajustar às manifestações de cultura do que mudar o conjunto de crenças e pressupostos básicos da organização. Na Alpha com relação à cultura a mudança foi radical. Anteriormente, o professor vinha à instituição, dar sua aula e corria para seu escritório ou empresa onde exercia sua atividade profissional. Quer dizer, dar aula era, como diz o Diretor X:

*“Lecionar era bico. O professor era chamado de droga a jato. Vinha, dava aula e ia embora para trabalhar. Hoje é bem diferente. Há professores com regime integral. Dedicam mais à escola, aos alunos e à pesquisa. O aproveitamento é muito mais satisfatório. O professor tem tempo para estudar, preparar sua aula e principalmente atender o aluno com maior tempo e competência”.*

Na atual conjuntura o professor participa da administração, sugere, critica, e são conscientes que não podem ficar à margem dos problemas da instituição sob o risco deles serem autopenalizados com cancelamento de cursos ou contratação de outros professores que possam dedicar profissionalmente à missão da instituição.

O professor é também dono da instituição e ele tem que cuidar dela com sua presença constante e participação, ciente que sua competência leva o

empreendimento ao sucesso, não havendo outra fórmula mágica. Esta eficácia administrativa de participação oferece oportunidade a todos e a forma democrática de conduzir, aprovar projetos ou aumentos de salários através de cursos, carreira com práticas previamente determinadas, constitui uma forma verdadeira de respeito trazendo vantagens para todos.

Juntamente com o processo de mudança cultural, veio à mudança do modo como professores e funcionários atuavam inclusive como os treinamentos eram praticados. É claro que isto era feito por pessoas que os antigos grupos determinavam. Atualmente os funcionários são treinados por empresas terceirizadas. Por exemplo, como se dirigir ao cliente, como atender ao telefone, ao aluno que procura a biblioteca e, inclusive, foi contratado um médico que atende alunos eventualmente. Foi criada a CIPA para cuidar da segurança não só de funcionários como também sua atuação está estendida aos alunos, terceiros que trabalham para a instituição e professores.

Para coroamento do êxito do processo de mudança, algumas atividades foram profissionalizadas. Assim, o prefeito do *campus* é um administrador formado, contratou-se um responsável por relações públicas e publicidade, a manutenção do prédio e o xerox são terceirizados. Conforme a diretoria executiva da instituição estes profissionais

*“[...] são capazes, trazem tranqüilidade para a instituição e deixam-nos livres para pensar somente em coisas novas para a instituição. Ou para planejar o amanhã, o depois de amanhã ou o futuro da instituição sem perder de vista o presente”.*

As mudanças tecnológicas são acompanhadas de perto pelo Diretor Administrativo que deseja a instituição

*“[...] na ponta, adequada quanto ao estado da arte no que se refere a tecnologia. Não se pode permitir esta instituição em segundo lugar. Nosso objetivo é o ensino e todos os recursos disponíveis e necessários devem ser direcionados para a tecnologia, a fim de apoiar o objetivo. Equipamentos dos laboratórios, dos setores estratégicos da organização estão disponíveis para todos: professores, funcionários, alunos e até visitantes”.*

Na *Alpha* existe uma forte tendência e exigência por parte do Diretor de Ensino quanto ao estágio. É considerado um setor estratégico onde o aluno estagiário

passa por entrevistas e onde se pratica o acompanhamento diário de onde o aluno está, como está se saindo, se o estágio está sintonizado com seu curso e, principalmente, no dizer do professor coordenador:

*“Se o que o aluno faz na empresa está sintonizado com o planejado. O acompanhamento do coordenador é fundamental para o êxito de aluno e sua preparação para o mercado quando deixar as dependências da faculdade. O diploma tem que ser bem acompanhado de um excelente estágio para não haver dissociação entre aluno, faculdade e sociedade de onde vem e para onde vai”.*

Alguns cursos, ora disponibilizados na instituição são frutos de sugestões de professores ou coordenadores. Estes profissionais se organizaram pesquisaram mercado e sua demanda. Com o resultado em mãos apresentaram à diretoria projetos e planos de ação que foram não só aprovados como também colocados em prática. Assim os proponentes do projeto têm, ao salário, um valor agregado em função do ponto de equilíbrio alcançado. Este é mais um momento de participação e motivação que a instituição oferece aos seus professores. O resultado está medido no êxito do curso e na presença sempre constante do nome da instituição na mente de alunos, ex-alunos, amigos, parentes e afins deste mercado. A afirmativa de Peter Drucker: “sempre que se vê um empreendimento com sucesso é porque alguém antes tomou uma decisão destemida”, coaduna com a diferenciação apresentada pela instituição no setor educacional.

Esta diferenciação em termos de condições objetivas Child & Smith (1987) se apresenta através dos motivos: a Alpha é a única instituição particular de ensino que disponibiliza cinco laboratórios de informática, durante 18 horas por dia aos seus alunos; Oferece Internet durante todo o tempo que os alunos necessitarem; disponibiliza monitores em tempo integral para todos os cursos; disponibiliza sala de robótica para os alunos do curso de Ciência da Computação; oferece bolsas de estudo para os alunos que se destacam nos cursos.

Como se observa, os novos tempos de mudança trouxeram a informática para todos os setores da instituição não só aos cursos como também àqueles que dela se utilizam para aprimoramento e desenvolvimento de trabalho burocrático. A instituição é totalmente informatizada, podendo trabalhar com o mínimo de funcionários, bem como, ter não só seus processos atualizados, como serem de fácil e rápida adaptação, quando necessário. Assim è que planejamentos, planilhas e projetos

podem ser rapidamente atualizados e modificados para melhor na medida que se faz necessário.

O processo tecnológico, hoje em dia, é o atrai os clientes e, conforme diz o Diretor Administrativo:

*“Ele é a mola mestra do nosso empreendimento. Sem ele pode-se dizer que a instituição se estagna e morre. Ou somos líderes ou perecemos neste mercado selvagem, globalizado e extremamente competitivo. E nós procuramos sempre a vanguarda. Não há interesse objetivo em ser o segundo. Queremos e temos obrigação de sermos os melhores”.*

A instituição investe no melhor de tecnologia para ter os melhores profissionais docentes, excelentes funcionários e ótimos alunos. Mais tarde eles vão refletir a instituição no mercado. Lembrarão com orgulho da instituição onde passaram. Afirma do Diretor de Ensino:

*“A instituição já está famosa, visto o número sempre crescente de transferências que recebemos contrastando com o número reduzido das que emitimos. Isto é um excelente sinalizador não só de crescimento, aceite pelo mercado como pelo público alvo”.*

Para o Diretor Geral:

*“A concorrência existe embora a demanda seja sempre grande. Hoje existem 21 instituições de ensino superior em Belo Horizonte e seu derredor. Isto nos deixa apreensivo quanto à qualidade do ensino. Queremos ser os melhores e não abrimos mão desta liderança. A qualidade do ensino está refletida nos prêmios que a instituição tem ganhado de 1998 para cá além da nota A no provão de 200. Este é o reflexo, segundo o Diretor Geral: que estamos planejando e mudando certo. A coalizão dominante tem contribuído de forma eficaz para o êxito comum”.*

Três fatores conduziram a Alpha a aumentar e acelerar os processos de mudanças foi: a concorrência, a demanda e o provão.

Com relação à concorrência a Alpha se preparou com novos cursos, conseguindo sua aprovação junto às entidades especializadas MEC e IEE. Alterou as datas de seu vestibular e matrículas fugindo das concorrentes Federais e PUC. Quanto à demanda incentivou propaganda de cursos junto a uma empresa especializada em



Marketing, divulgou *outdoors* e propagandas através de *folders*, mala direta. Participa efetivamente em feiras e eventos institucionais com *stands* e similares com o fim de divulgar seus produtos.

A conceito “A” no provão foi devidamente explorada como fator de sucesso não só da instituição como também dos alunos que contribuíram para o êxito resultando em três momentos distintos que, juntos, trouxeram grande procura de cursos e o resultado é o número de alunos que procuraram o vestibular.

De 1998 para cá houve grandes transformações na instituição e se não fosse a vontade de alguns aventureiros corajosos que tomaram a bandeira em suas mãos, hoje seríamos uma simples escola de terceiro grau, no dizer de um Gerente Administrativo:

*“Bem localizada, com ótimas instalações, porém vazias ou engatinhando no processo educacional. O que podia ter sido piro, já termos fechado por incompetência. Nós que preparamos pessoas competentes”.*

A situação da instituição Alpha, hoje, é bastante diferente. As mudanças são planejadas e para se conseguir resultados, temos de usar todas as forças disponíveis Drucker (2000), no dizer do professor Coordenado X:

*“Temos que estar atentos hoje porque ano que vem estamos obsoleto. Nosso produto é volátil e os desafios são imensos. Temos que estar atentos e preparados para o ano que vem, outro ano e assim sucessivamente. Não se pode cochilar, pois há concorrentes com os olhos bem abertos e também se preparando. Eles também querem o primeiro lugar”.*

Desta forma e com esta aptidão a Alpha pode ser classificada rápida e com muito conhecimento do seu meio e do que ela faz ou pretende fazer.

A Alpha é uma instituição situada no tempo e no espaço que não foge aos desafios presentes e futuros. No dizer de Aristóteles (1977) “somos o que rapidamente fazemos, portanto a excelência não é um feito, mas um hábito”. Portanto a Alpha se adaptou às novas condições ambientais através de cursos internos, externos, participação em eventos os mais diversificados possíveis, em busca do aluno e para divulgar seu nome no mercado. A instituição dispõe de recursos e verbas próprias para estes eventos. Nestes eventos são divulgados

curso através de *folders*, brindes, jogos pedagógicos e os alunos representantes da Alpha usam camisetas especialmente preparadas e alusivas ao evento.

A atual diretoria da Alpha, que iniciou este complexo de mudança e de atualização vem se preocupando com dois fenômenos naturais do poder: o desgaste e o conflito. Entender os limites até onde uma pessoa consegue ir pode ser um perverso convite à exaustão. É estimulante esforçar-se até seu limite, mas depois de algum tempo você precisa de uma parada para não parar de vez. O desgaste é um acidente natural, no modo de expressar do Diretor Geral: “por causa dos atritos em função das decisões que você tem que tomar. Qualquer decisão beneficia “a” e “b”, contrariando “c” e “d”. Isto é absolutamente natural quando se trata de convivência com o complicado ser humano”. Agradar a todos é um desafio que nem todos os líderes conseguem e se tenta agradar a todos, o resultado pode ser uma catástrofe. Qualquer um pode zangar-se, e isso é fácil. O desgaste é um processo inevitável e o ambiente na Alpha não pode ser diferente. É possível criar mecanismos para enfrentar conflitos. Será melhor para a organização, porém, desenvolver uma maneira de apreciar o poder criativo do conflito e procurar tirar proveito dele.

Observando as mudanças contínuas que ocorreram na Alpha, observa-se que estas mesmas mudanças continuam ou exigem um esforço sempre constante do pessoal especializado em tecnologia e Gerência pela Qualidade Total (GQT). As equipes que lideram estes segmentos são, sem dúvida, aquelas da Ciência da Computação e a equipe do GQT. Eles ditam e influenciam a escolha de novos equipamentos e novos cursos, respectivamente.

Desta forma, percebe-se que as mudanças são mais rápidas, os processos são atualizados imediatamente porque juntamente com o GQT funciona a equipe de líderes dos funcionários, agilizando os processos.

Acompanhando todo esse processo de mudança está a Diretoria Executiva, sempre atuante e presente, pois, o que as diretorias anteriores não conseguiam, esta consegue com extrema capacidade: dedicam todas as horas do dia à organização Alpha. Esta exclusividade e dedicação são benfeitorias e fazem a diferença, pois estão sempre atentos às novas transformações e novos desafios de mudança para a Alpha.

### 5.5.3 Destaques mudancistas e inovadores

Segundo as respostas dos entrevistados, as mudanças foram provocadas por fatores endógenos e exógenos.

No primeiro caso, alguns professores perceberam o ambiente negativo e sem futuro no qual viviam e muitos deles, conforme declara o diretor administrativo “sustentavam suas famílias com o salário de aulas”.

Desejando permanecer na Instituição e fazê-la crescer, formou-se um grupo liderado por um professor, que iniciou campanha de renovação dentro da escola; apresentou à Congregação seus nomes para disputar o cargo de diretor administrativo e um planejamento estratégico que propunha acordá-la do marasmo e vencer os novos desafios.

Este grupo percebia, por experiência, que “se continuasse como estava, muitos perderiam seu sustento e de suas famílias”. Esta bandeira também foi motivo de reflexão para a “sábua decisão daqueles professores”, no dizer do assessor.

O mercado pode ser considerado como um grande sinalizador da necessidade de mudança organizacional; na área de ensino ele dita quais cursos devem ser retirados ou quais devem ser implantados. Se a missão da instituição é formar profissionais de alto nível por meio do ensino, todas as forças e recursos se congregam e se voltam para cumprir a missão e atender a demanda; aqueles que estiverem fora desta harmonia, encontram-se fora de tom.

De forma semelhante, se a implementação de novos cursos traz sucesso para a instituição, todos se unem para que o resultado seja o melhor possível.

Na época o mercado indicava à faculdade uma perspectiva de crescimento: demanda de alunos por cursos superiores, regras e normas facilitadoras emitidas pelo MEC, política de ensino mais aberta; agregue-se a tudo a posição geográfica, as instalações físicas já existentes e um público-alvo de renda média alta na vizinhança.

Por outro lado, a concorrência foi fortalecida pela permissão do MEC para que novas instituições fossem instaladas, multiplicando a oferta e criando um mercado muito concorrido. Para se ter uma idéia deste volume de crescimento em Belo Horizonte e seu entorno, em 1995 estavam instaladas quatro faculdades de

administração; este número pulou para dezoito em 1997/1998 e atualmente são vinte e três.

O acirramento da concorrência, o crescimento do mercado e o surgimento de novas tecnologias contribuíram para as mudanças na Instituição. Assim, pode-se considerar que o relacionamento mudou.

Observou-se que a estrutura administrativa dominante não estava dando respostas satisfatórias às exigências deste mercado; a Instituição ainda estava engatinhando nas técnicas e processos de administração quando começou a perceber que, caso não reformasse, haveria uma derrocada total. A globalização abria as portas para o mundo; a Internet aproximava a sociedade; o “provão” já era comentado, e as instituições de ensino começavam a se preocupar com sua aplicação e resultados.

#### 5.5.4 Mudanças

Até 1997 pode-se dizer que aconteceram mudanças reativas; a partir do novo modelo de estruturação e distribuição de tarefas, a Instituição passou a tomar decisões pró-ativas.

A instituição abandonou aquele bordão de dizer “assim que as coisas são”, para adotar “é assim que eu vejo as coisas”, ou seja, ampliou a visão do cenário e aproximou as pessoas. Esta forma de agir, quando posta em prática, pode ser mais eficaz para lidar com questões ambíguas e complicadas e as partes envolvidas nas questões estarão mais à vontade para lidar conviver com as diferenças de opinião.

No dizer de um participante da coalizão dominante:

*“Todos mudaram e tudo ou quase tudo mudou. Os professores foram treinados; foram pagos cursos de reciclagem e mestrado. A maioria aceitou o desafio da mudança e está se adaptando a ela até com doutorado. Tudo mudou ou foi modificado para melhor. O CPD foi re-adaptado, rotinas informatizadas, laboratórios bem equipados, sala de robótica para alunos, treinamento de pessoal administrativo. Mudança total para agilização de todos os processos e satisfação dos parceiros”.*

Em resumo, os fatores que influenciaram ou aceleraram as mudanças foram a demanda, a concorrência e o “provão” do MEC.

O ato básico consistiu de estabelecer uma estrutura de poder centrada num líder forte, mas aberto às decisões colegiadas, para implantar uma filosofia de trabalho adequada.

Sem dúvida, esse líder é o Diretor Geral, que detém mais força política, é responsável pela tomada de decisões e representante legal da Instituição por força de estatuto e pela posição hierárquica. Para as decisões mais importantes convida o Diretor Administrativo e o Diretor de Ensino a participarem e, em casos especiais convoca assessores e coordenadores de Núcleo e de disciplinas. Desta forma todo o escalão superior participa, obtém-se um clima favorável e as decisões ganham qualidade e colaboradores.

A partir daí todas as atividades da Instituição são planejadas pela diretoria, contando sempre e rotineiramente com o apoio do grupo auxiliar formado pelos coordenadores, gerentes, Assessores e funcionários que participam dos fatos, administrador do *campus* e pessoas reconhecidamente capazes de criticar, sugerir e contribuir para o êxito do plano, sem prejuízo da hierarquia estrutural.

Entende-se que este é o melhor modelo de gestão, composto por três diretores, Diretor Geral, Administrativo e de Ensino, que se destacam pelo entrosamento social e profissional. Ao se discutir uma situação política que requer decisão estratégica, o Diretor Geral, como líder, permite que uma coalizão dominante participe ativamente debatendo, oferecendo subsídios e propondo alternativas. Uma vez tomada a decisão, todos se unem ao seu redor com total apoio e solidariedade.

Deste novo contexto formou-se uma corrente forte favorável a participação de docentes, discentes e funcionários; o Diretório Acadêmico foi convidado a participar. Num ato marcante, o Diretor líder elaborou, com apoio de professores, um plano de metas visando a liderança do mercado no prazo de três anos.

Esta filosofia de trabalho, específica e reparadora das divergências e conflitos anteriores, demonstrou eficácia numa instituição de ensino que atua por meio de profissionais de alto nível intelectual e em contato direto com elevado número de alunos, pois padroniza atitudes, preserva a disciplina e previne impactos e divergências a que está submetida permanentemente. Por outro lado, distribui a as turbulências e incertezas da realidade mundial e a massa de informações circulantes, de interesse direto e das mais variadas áreas do conhecimento.

São mudanças explícitas e apuradas em entrevistas que se resumem nos seguintes pontos:

- (1) na cultura da instituição e, por conseqüência, no ambiente geral;
- (2) na forma de lecionar, no trabalho e na motivação e treinamento dos funcionários;
- (3) tecnologias de ensino implantadas;
- (4) nova estrutura administrativa;
- (5) implantação de relatórios gerenciais periódicos;
- (6) método de atendimento ao aluno na sala dos professores;
- (7) criação e edição de revistas, nas quais professores, alunos e funcionários podem publicar matérias de sua criação.

A implantação destas mudanças fortalece a coalizão dominante defendida por Child (1972) a partir do envolvimento de todos os atores: professores, alunos, funcionários e diretoria na construção de uma nova realidade. Foram implantadas reuniões, maior troca de experiências com o ambiente externo e contatos com outras instituições de ensino. Contratou-se serviços de especialistas na área de educação para direcionar as mudanças de acordo com o exigido. Houve aumento do nível de informação interno; o processo de comunicação foi revisado para permitir maior troca de informação. Enfim, os atores passaram a ter um compromisso maior com a instituição e se envolvendo mais com a qualidade de ensino.

Os professores integram-se com a Instituição, zelando por ela como donos. Mantêm presenças e participações constantes, cuidam dos interesses gerais sem disputas, estimulam a eficácia administrativa, estudam projetos para aperfeiçoamento ou criação de cursos.

O Corpo docente realizou processos de adaptação aos novos tempos com reciclagem, especialização, mestrado e doutorado com apoio financeiro da Alpha.

Para Pettigrew (1990b), para uma organização é mais fácil ajustar às manifestações de cultura do que mudar o conjunto de crenças e pressupostos básicos da organização. Na Alpha, com relação à cultura, a mudança foi radical. Anteriormente, o professor vinha à instituição, dava sua aula e corria para seu

escritório ou empresa onde exercia outra atividade profissional. Dar aula era, como diz o Diretor X:

*“Lecionar era bico. O professor era chamado de ‘droga a jato’. Vinha, dava aula e ia embora para trabalhar. Hoje é bem diferente. Há professores com regime integral. Dedicam mais à escola, aos alunos e à pesquisa. O aproveitamento é muito mais satisfatório. O professor tem tempo para estudar, preparar sua aula e principalmente atender o aluno com maior tempo e competência”.*

Na atual conjuntura os professores participam da administração, sugerem, criticam, e são conscientes que não podem ficar à margem dos problemas da instituição; podem ser penalizados com cancelamento de cursos ou contratação de outros professores em condições de dedicar profissionalmente à missão.

Foi criada a “prefeitura” do *campus* comandada por profissional de administração, que assumiu um conjunto de responsabilidades administrativas, operacionais e de infraestrutura, indispensáveis ao perfeito funcionamento da Instituição. Algumas atividades foram terceirizadas, como o serviço de relações públicas e publicidade, a manutenção do prédio e o serviço de cópias. Conforme a diretoria executiva, este setor

*“[...]traz tranqüilidade para a instituição e deixam-nos livres para pensar somente em coisas novas para a instituição. Ou para planejar o amanhã, o depois de amanhã ou o futuro da instituição sem perder de vista o presente”.*

A parte operacional fica a cargo do “prefeito”; as rotinas administrativas de controle e execução, a cargo dos setores específicos. O setor de ensino se destaca estrategicamente dentro da Instituição com suas atividades-fim e as atribuições de controle acadêmico. O CPD gerencia todas as rotinas de informática, *hardware*, compra de equipamentos e *software* necessários ao bom andamento da instituição. Esta descentralização, acompanhada de uma cobrança inteligente, permite que a máquina se mova de forma homogênea, conseguindo os resultados planejados.

Os funcionários começaram a se movimentar e envolver mais com resultados em todos os setores e passaram a ter melhor relacionamento com os alunos e o público em geral.

Por meio de empresas especializadas, atualmente os funcionários são treinados para todas as rotinas, desde o atendimento direto ou telefônico e orientação para

consultas na biblioteca, até as mais complexas dos escritórios, que passaram por racionalizações.

Foi criada a CIPA para cuidar da segurança não só de funcionários como também dos alunos, visitantes e todos os presentes no recinto da Instituição.

Essas ações tiveram reflexo imediato na qualidade da prestação de serviço o que pode ser percebido pelo aumento da demanda pelos cursos, pelo percentual de alunos que solicitam transferências para a instituição, superior aos pedidos de saída. Outra percepção relevante é a melhoria do conceito obtido nos processos de avaliação de cursos (Provão) e nas avaliações institucionais realizadas através de consultas de especialistas do MEC.

#### **a) Recursos operacionais**

O crescimento verificado tem exigido grandes reformas e acréscimos no espaço físico, para acolher novos alunos e equipamentos.

As mudanças tecnológicas são acompanhadas de perto pelo Diretor Administrativo que deseja a instituição

*“[...] na ponta, adequada quanto ao estado da arte no que se refere a tecnologia. Não se pode permitir esta instituição em segundo lugar. Nosso objetivo é o ensino e todos os recursos disponíveis e necessários devem ser direcionados para a tecnologia, a fim de apoiar o objetivo. Equipamentos dos laboratórios, dos setores estratégicos da organização estão disponíveis para todos: professores, funcionários, alunos e até visitantes”.*

A tecnologia, capitaneada pela informática, começou a ditar regras de comportamento; os banco de dados tornaram-se mais amigáveis permitindo que usuários leigos acessassem a base de dados de forma eficaz e eficiente. Os relatórios gerenciais tornaram-se de livre acesso.

#### **b) Recursos didáticos**

A Instituição investe no melhor da tecnologia para ter os melhores profissionais docentes, excelentes funcionários e ótimos alunos que, mais tarde irão refletir a instituição. Afirma o Diretor de Ensino:

*“A instituição já está famosa, visto o número sempre crescente de transferências que recebemos contrastando com o número reduzido das que emitimos. Isto é um*



*excelente sinalizador não só de crescimento, aceite pelo mercado como pelo público alvo”.*

Embora a Instituição possua cinco laboratórios dotados de trinta equipamentos cada, mantém-se apta para atender a demanda com tecnologia de ponta que se altera dia a dia.

Em Belo Horizonte a Alpha é a única instituição particular de ensino que disponibiliza cinco laboratórios de informática, durante 18 horas por dia aos seus alunos; oferece Internet durante todo o tempo que os alunos necessitarem, disponibiliza monitores em tempo integral para todos os cursos, disponibiliza sala de robótica para os alunos do curso de Ciência da Computação e oferece bolsas de estudo para os alunos que se destacam nos cursos.

A tecnologia é o recurso que atrai os clientes e, conforme diz o Diretor Administrativo:

*“Ela é a mola mestra do nosso empreendimento. Sem ela pode-se dizer que a instituição se estagna e morre. Ou somos líderes ou perecemos neste mercado selvagem, globalizado e extremamente competitivo. E nós procuramos sempre a vanguarda. Não há interesse objetivo em ser o segundo. Queremos e temos obrigação de sermos os melhores”.*

Observando as mudanças contínuas que ocorreram na Alpha, identifica-se o grande esforço do pessoal especializado em tecnologia e Gerência pela Qualidade Total (GQT). As equipes que lideram estes segmentos são, sem dúvida, aquelas da Ciência da Computação e a equipe do GQT; influenciam na escolha de novos equipamentos e novos cursos, respectivamente.

### **c) Estágio**

O sistema de estágio supervisionado dos alunos foi totalmente remodelado para atender melhor. A seção foi informatizada e teve seu horário adequado à maioria dos participantes.

O Diretor de Ensino considera o estágio um setor estratégico onde o estagiário passa por entrevistas de acompanhamento e adequação ao seu curso e, principalmente, saber

*“[...] se o que o aluno faz na empresa está sintonizado com o planejado. O acompanhamento do coordenador é fundamental para o êxito de aluno e sua preparação para o mercado quando deixar as dependências da faculdade. O diploma tem que ser bem acompanhado de um excelente estágio para não haver dissociação entre aluno, faculdade e sociedade de onde vem e para onde vai”.*

Ao mesmo tempo o setor de estágio representa um termômetro de como tem sido o desempenho do aluno no mercado. As empresas passam a procurar espontaneamente os alunos da Alpha para atividades de estágio, o que denota uma aceitação do trabalho realizado.

#### **d) Resultados - concorrência**

Em vista do progresso da Alpha em tecnologia, biblioteca, titulação de professores e outras exigências tanto do mercado quanto do MEC, a concorrência tem ficado para trás. Os cursos oferecidos têm despertado a atenção do público e os alunos vêm a sua procura através de transferências.

Apesar disto, prepara novos cursos, altera as datas de seu vestibular e matrículas, fugindo das concorrentes Federais e PUC. Realiza propaganda de cursos através de empresa especializada em Marketing, divulga *outdoors*, *folders* e mala direta; participa efetivamente de feiras e eventos institucionais com *stands* com o fim de divulgar seus produtos.

Para o Diretor Geral:

*“A concorrência existe embora a demanda seja sempre grande. Hoje existem 21 instituições de ensino superior em Belo Horizonte e seu derredor. Isto nos deixa apreensivo quanto à qualidade do ensino. Queremos ser os melhores e não abrimos mão desta liderança”. A qualidade do ensino está refletida nos prêmios que a instituição tem ganhado de 1998 para cá além da nota “A” no “provão” de 2000. Este é o reflexo, segundo o Diretor Geral: que estamos planejando e mudando certo. A coalizão dominante tem contribuído de forma eficaz para o êxito comum”.*

Posto que a Alpha compete pela qualidade e não mede esforços financeiros, administrativos e estratégicos para aprimorar seus recursos didáticos, desde as salas de aula até os laboratórios de alta tecnologia, a concorrência não tem causado grandes preocupações.

### **e) Resultados - gestão**

Hoje a situação da instituição Alpha é bastante diferente. As mudanças são planejadas e para conseguir resultados, são utilizadas todas as forças disponíveis. No dizer do professor Coordenador X:

*“Temos que estar atentos hoje porque ano que vem estamos obsoletos. Nosso produto é volátil e os desafios são imensos. Temos que estar atentos e preparados para o ano que vem, outro ano e assim sucessivamente. Não se pode cochilar, pois há concorrentes com os olhos bem abertos e também se preparando. Eles também querem o primeiro lugar”.*

Desta forma e com este entusiasmo, a Alpha tornou-se ágil, acumulou conhecimentos e faz o que precisa.

A Instituição está situada no tempo e no espaço, não foge aos desafios presentes e futuros; no dizer de Aristóteles (1977) *“Somos o que rapidamente fazemos, portanto a excelência não é um feito, mas um hábito”*. Portanto, não se descuida.

A atual diretoria, que iniciou este complexo de mudanças e de inovações vem se preocupando com dois fenômenos naturais do poder: o desgaste e o conflito. Entender os limites até onde uma pessoa consegue ir pode ser um perverso convite à exaustão. É estimulante esforçar-se até seu limite, mas depois de algum tempo um intervalo é necessário, para não parar de vez; o desgaste é um fenômeno comum, no modo de expressar do Diretor Geral: *“...por causa dos atritos em função das decisões que você tem que tomar. Qualquer decisão beneficia “a” e “b”, contrariando “c” e “d”. Isto é absolutamente natural quando se trata de convivência com o complicado ser humano”*. O desgaste é um processo inevitável e o ambiente na Alpha não pode ser diferente; entre os participantes da Instituição predomina a idéia de que é possível criar mecanismos para enfrentar conflitos, desenvolver uma maneira de apreciar seu poder criativo e procurar tirar proveito deles.

Anteriormente a disputa pelo poder apresentou quadros mais acirrados. Atualmente esta disputa está bem moderada, tendo em vista as novas estratégias adotadas; onde todos participam, a disputa deixa de existir. Os conflitos são minimizados pela diretoria de forma que todos possam pensar sobre os mesmos problemas e atingir os mesmos objetivos. Esta cadeia de fortalecimento individual se faz presente e as pessoas se ajuntam para auxiliar o gestor da instituição com o

pensamento que as pessoas têm paixão para produzir resultados. Estes resultados unem as pessoas em torno de um mesmo objetivo ou missão.

A gestão administrativa atua ao lado da diretoria oferecendo apoio, alternativas de decisões e, ao seu tempo, não permite que assuntos estranhos ou disputas pessoais afetem o bom relacionamento entre as autoridades administrativas. Os colaboradores são considerados peças estratégicas, pois possuem larga vivência no dia-a-dia da instituição e alguns contratados recentemente possuem larga vivência empresarial anterior em cargos elevados. Assim a coalizão opera dentro de uma larga faixa de convivência da organização, ouvindo, vendo e percebendo os mínimos movimentos, prós e contra qualquer decisão política estratégica, ou mesmo operacional. A rede virtual de comunicações possui canais distribuídos por todos os níveis, através dos quais as informações são repassadas aos diretores e reservadas ou transformadas em instruções.

Na medida que a direção solicita sugestões aos servidores todos se sentem honrados e nasce daí uma força sinérgica. Não necessariamente o líder terá sempre boas idéias para as soluções e fortalece a idéia que o menor colaborador na escala hierárquica pode sugerir e propor. Dentro da experiência de um colaborador têm sido encontradas soluções valiosas para os administradores da instituição pois de dentro de uma cabeça pensante, lá vem ela dentro de um macacão de faxineiro ou embrulhada dentro de um roto terno de porteiro. O importante é a captação da mensagem seguida da idéia oferecida pelo ator e sua implementação junto à comunidade.

Pela perspectiva contemporânea, a forma de trabalho se transforma passando de individual para coletiva e todos os membros de uma equipe devem ser considerados potenciais implementadores da organização. Os resultados devem ser compartilhados assim como também as eventuais dificuldades que surgem no decorrer do processo de trabalho.

A partir da interação dos diversos atores as idéias surgem e esse aumento se deve à maior demanda de pessoal presente na instituição.

A Tabela 1 demonstra o crescimento do quadro de funcionários entre 1991 e 2000.

Tabela 1: Evolução do quadro de funcionários

<b>INSTITUIÇÃO ALPHA</b>										
<b>EVOLUÇÃO DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS</b>										
Seção	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ensino	3	3	3	3	3	4	5	5	8	8
Tesouraria	3	3	3	3	3	3	3	3	5	6
Contabilidade	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Recursos Humanos	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
CPD	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Secretárias	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5
GQT									3	3
Núcleos									4	4
Biblioteca	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
Prefeitura									1	6
Multimeios										1
Monitores							2	2	4	6
Estagiários										
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>46</b>

**Fonte:** Arquivos da Instituição Alpha

A tabela mostra que no período de 1991 a 2000 o número de funcionários triplicou acompanhando o crescimento do número de alunos e dos cursos. Notadamente no período de 1998 a 2000 este aumento foi mais significativo em decorrência de um momento de pico nas mudanças representada pela abertura de novos cursos.

#### **f) Resultados - ensino**

Alguns cursos, ora disponibilizados são frutos de sugestões de professores ou coordenadores. Estes profissionais se organizaram pesquisaram mercado e sua demanda; com o resultado em mãos apresentaram à diretoria projetos e planos de ação que foram aprovados e colocados em prática. Assim os proponentes do projeto têm um valor adicionado ao salário como bonificação. Este é mais um momento de participação e motivação oferecido aos seus professores. O resultado está medido no êxito do curso e no destaque da instituição perante todos os seus públicos. Conforme Peter Drucker, “Sempre que se vê um empreendimento com sucesso é porque alguém antes tomou uma decisão destemida”.

Inicialmente os alunos eram vistos como clientes; hoje são parceiros. Cliente da Instituição é a sociedade.

Os desafios ativos exigem dos professores melhores aulas, que redundam em melhoria do perfil educacional. A avaliação interna do corpo docente feita pelos alunos, propiciou um excelente relacionamento entre ambos, até porque um dos itens da avaliação é o próprio relacionamento entre docentes e discentes. Os alunos passaram a exigir biblioteca mais bem dotada de volumes atuais para pesquisa, solicitaram assinaturas de jornais e revistas de interesse comum. Instalou-se uma sala “multimeios” onde se podem assistir fitas de caráter didático e cultural.

O conceito “A” no “provão” foi devidamente explorado como fator de sucesso não só da instituição como também dos alunos que contribuíram para o êxito, resultando em grande procura pelos cursos oferecidos pela instituição.

O quadro 2 mostra os períodos estratégicos pesquisados dando foco a um cenário competitivo que está sofrendo mudanças fundamentais para sua sobrevivência ou para seu crescimento.

Quadro 2: Períodos estratégicos

<b>Descrição</b>	<b>Período</b>
1. Atitude semipassiva	1991- 1995
2. Período de pensamento	1996 – 1997
3. Expansão empreendedora com consolidação da visão gerencial	1998 – 2000

Fonte: Dados primários

Estão previstos períodos de 1) semipassividade onde a Alpha sobrevivia como uma instituição de ensino superior comum, com pouca oferta de cursos e sem tentar modificar seus paradigmas enquanto outras ao seu redor procuravam lugar de destaque. O período de pensamento (2) sinaliza uma volta por cima onde a instituição se volta para si, regenera, fortalece sua base e vislumbra novos tempos com um planejamento determinado seguido de decisões ousadas e (3) o resultado é a expansão visível através do empreendedorismo de sua gestão. A coerência das decisões gerenciais permite aceleração de seu crescimento tornando a instituição competitiva com qualquer de seus concorrentes.

O quadro 3 mostra os cursos oferecidos durante o período estudado e a busca de sua evolução.

Quadro 3: Lista de cursos oferecidos pela Alpha do ano de 1991 até 2000.

<b>ANO</b>	<b>CURSO</b>
1991	Administração de Empresas STPD – ( Superior de Tecnologia de Processamento de Dados)
1992	Administração de Empresas STPD -
1993	Administração de Empresas STPD -
1994	Administração de Empresas STPD -
1995	Administração de Empresas STPD -
1996	Administração de Empresas STPD – Ciências Contábeis – Início
1997	Administração de Empresas STPD – Ciências Contábeis
1998	Administração STPD – Ciências Contábeis
1999	Administração STPD – Ciências Contábeis
2000	Administração - Semestral STPD - Substituído pelo curso Ciência da Computação  Ciências Contábeis - Semestral Turismo – Gestão em Hotelaria - Semestral Ciência da Computação - Semestral
2001	STPD – oferecido up grade durante 1 ano de complementação para se obter a titulação de Ciência da Computação

Fonte: pesquisa do autor (2002)

O resultado do planejamento, pelo visto, mostrou-se eficiente tendo como resposta uma evolução dos cursos existentes, capaz de atender e satisfazer os gestores do projeto de crescimento, de atender a demanda do mercado e satisfazer o público alvo.

## 6 CONCLUSÃO

### 6.1 Mérito do trabalho científico

O tema escolhido obedece a regras e critérios tradicionais; justifica-se pelo interesse particular do autor e pela possibilidade de confrontar teorias com um caso real. A metodologia utilizada e a amplitude com que foram observados os procedimentos gerenciais reforçaram a validade da escolha.

Em conjunção com o referencial teórico, foram realizadas entrevistas, análise documental e a observação direta.

#### a) Contribuição

- Enfatizar a Engenharia da Produção como poderoso instrumento de análise empresarial e base para procedimentos subseqüentes em busca do resultado pretendido.

- Demonstrar que a vasta bibliografia sobre “mudanças organizacionais” encerra ilimitadas possibilidades de diagnóstico, sem restrições quanto aos motivos ou causas das mudanças, aos seus objetivos e ao tipo de empresa.

- Ampliar o campo de aplicação da Engenharia de Produção, que ainda se encontra num estágio pouco representativo.

#### b) Relevância

- Empreendimento bem sucedido, em meio a uma crise econômica, social e institucional sem precedentes.

- A importância de um líder, capaz de perceber uma oportunidade, promover uma coalizão dominante e realizar mudanças administrativas e organizacionais eficazes.

- As influências positivas da gestão compartilhada.

- A monitorização do ambiente, por mais informal que seja, como um dos instrumentos básicos do sucesso.

#### c) Originalidade e ineditismo

- A originalidade pode estar apenas no contexto da Instituição e na turbulência empresarial em curso; para o autor e a Alpha é absolutamente inédito.



- Característica organizacional incomum, cujo poder não se expressa por capital dominante.

#### **d) Viabilidade**

- O esforço e o empenho do pesquisador foi favorecido com prazos, recursos financeiros e mobilidade.

- A Diretoria da Instituição Alpha facilitou a realização das entrevistas e liberou a documentação necessária às consultas.

- A Alpha disponibilizou recursos materiais como: salas, cópias, computadores, telefone e acervo bibliotecário.

## **6.2 Quanto ao mérito dos objetivos**

A compreensão dos problemas de uma organização ou empresa depende de análise detalhada da sua gestão e das características ambientais em que opera; esses fatores oferecem alternativas de decisões estratégicas a serem tomadas para recuperação e desenvolvimento compatível.

Este foi o objetivo do presente trabalho, que teve oportunidade única de analisar uma organização inserida em contexto extremamente turbulento, face à crise sem precedentes que assola o Brasil e o mundo.

Por meio da abordagem “contextualista” o estudo retrocedeu no tempo para destacar fatos relevantes, investigou o ambiente interno, analisou a insatisfação do pessoal de nível mais alto na hierarquia e detectou os motivos das mudanças.

Esse conjunto de informações explicou com exatidão as mudanças da Alpha, uma instituição privada de ensino superior, e a importância do líder nesse processo, formando uma coalizão dominante, assumindo a gestão e implementando a nova filosofia de trabalho.

O aprendizado obtido foi gratificante, sobretudo pelo universo abrangido e pela visualização dos momentos mais críticos por que passam as empresas; as decisões em conflito com incertezas; o segmento de mercado caracterizado pela seletividade dos consumidores; atividade e organização complexas e sob rígido controle legal.

### 6.3 Considerações complementares

A situação atual das instituições de ensino, diante das turbulências internas e externas, mercado e sociedade, permite considerações significativas sobre o setor na cidade de Belo Horizonte e seu entorno.

A despeito de todas as crises, o mercado é pujante; existe, ainda, considerável demanda insatisfeita. A explicação mais plausível para a situação pode estar no fato de que o ensino de nível superior é extremamente regulamentado e que os professores qualificados são insuficientes.

Por isto o ambiente competitivo, algo até predatório, onde qualquer oferta diferenciada constitui atrativo. As instituições sofrem com a exigência cada vez mais acentuada do público alvo, não podendo conter esforços para atender sua expectativa por inovações tecnológicas.

A inconstância dos planos e a economia globalizada afetam profundamente os resultados e o planejamento estratégico da instituição, criando um cenário de mudanças, desafios e permanente monitorização. As instituições são levadas a rever suas estratégias e munir-se de processo decisório ágil, para agir tão rapidamente quanto às mudanças ambientais, para se inovarem e adaptarem.

A pesquisa foi qualitativa e, portanto não oferece bases numéricas para avaliações, mas sim informações relativas à gestão, atitudes e reações, todas passíveis de comprovação perante os entrevistados.

Conclusão fácil de identificar é que não existe (ou se existe não ficou identificada) resistência interna às mudanças quando os precedentes são negativos e uma liderança forte assume o desafio de romper a ordem estabelecida. O apoio foi unânime quando todos viram suas expectativas de crescimento profissional, pessoal e da instituição em vias de realização.

Numa pesquisa tão rica de detalhes há que se destacar alguns mais representativos quanto à importância:

- ambientes interno e externo e a monitorização permanente, para se antecipar às mudanças do mercado;
- disposição para inovações e mudanças;

- liderança forte, com estilo de gestão participativa, por coalizão dominante, sem perda da autoridade;

Há que se advertir para detalhes pouco comuns: a Instituição pesquisada tem regime jurídico especial, sem objetivo de lucro, portanto obrigada a reinvestir todas as suas sobras financeiras; a estrutura de poder independe de participação no capital – os eleitores são elegíveis;

O presente trabalho objetiva explicar o processo de mudança estratégica de uma organização, cuja base foi uma instituição de ensino denominada ALPHA. O principal escopo do trabalho foi o conhecimento das condições objetivas desta instituição, seu ambiente real no qual se encontra inserida, incluindo-se sua arena cognitiva também conhecida como ambiente subjetivo. Desta forma pode-se inferir como e de que forma o ambiente no qual a instituição vive está sendo percebido pela coalizão dominante.

A visão de uma instituição de ensino é bem específica por se tratar de uma instituição formadora de opinião e, sobretudo educadora e sua visão é a de formar cidadãos, técnicos e profissionais com base em na experiência de sua administração, seu corpo docente e seus colaboradores.

Foi estudada e discutida a rede colaborativa que integra a instituição de ensino, buscando conhecer suas atividades e seu modo de agir e pensar de forma a dar suporte às mudanças estratégicas propostas. A rede colaborativa, o corpo docente e discente tem explicado o processo de mudança que ocorreu na Alpha.

A coalizão dominante da Alpha se compõe da Diretoria Administrativa, coordenadores de núcleo e disciplina, assessores, gerentes e funcionários graduados da administração.

A rede colaborativa possui divisões que facilitam sua compreensão e trabalho: CPD, Contadoria, Auditoria, Seção de Ensino, Administração do Campus, financeiro. Cada um dos setores faz seu trabalho específico a fim de facilitar a administração e o controle. Controle de bens patrimonial e financeiro.

O período estudado foi dividido em três épocas principais, para facilitar a compreensão, a saber:

- No período de 1991 a 1995 – a instituição de ensino apresentava pouca participação no mercado, havia três cursos superiores, seu espaço nobre estava ocioso e embora tivesse bons recursos financeiros não havia planejamento com relação aos investimentos visando melhoria no campo tecnológico. Os professores não possuíam titularidade, a competição era baixa e, em contrapartida, havia muitos candidatos. Era um período de inação dentro da Alpha.
- No período de 1996 a 1997 – A concorrência começou a apertar o cerco e apareceram mais faculdades na cidade de Belo Horizonte e em seu entorno. Com isto os candidatos aos cursos superiores foram “engolidos” por estas outras faculdades por diversas razões de oferta: proximidade da residência, amigos que já estudavam naquela instituição, preço da mensalidade e valores os mais diversos como parentesco com professor. O provão chegou com força total, impondo-se e contribuindo com novas perspectivas para os alunos e exigindo mais das instituições de ensino. A Alpha viu-se premida pela necessidade de crescer ou sofrer profundos reveses em seus cursos e na continuidade do mercado. A Alpha tinha, à época, espaço físico, está bem instalada geograficamente, mas não desenvolvia.
- 1998 – 2000 – Estes problemas que vieram à luz e ameaçavam a instituição como um todo se avolumou. Os desafios eram ameaçadores e a turbulência externa muito grande.

Um grupo de professores começou a se preocupar com esta situação desafiadora e decidiu se movimentar à busca de uma solução. O primeiro passo foi iniciar um processo de conscientização a todos os professores e colaboradores sobre os riscos de perda de mercado, sobre o nome da instituição e mesmo sobre o risco de sua carreira. Algo deveria ser feito de forma planejada e urgente. Todos entenderam a necessidade de se unirem em torno daquele grupo reativo para enfrentar não só os desafios externos tanto quanto as mudanças ambientais e se engajarem numa nova onda de modernidade em busca da melhoria contínua, preenchimento de espaços ociosos, criação de novos cursos. Enfim, a colocação da Alpha na rota certa do crescimento. Alguns estavam incrédulos, outros não queriam participar do processo de modernização. Aqueles idealizadores do processo de

modernização e competitividade da Alpha não se iludiam, pois seria desafiador o trabalho embora estivessem conscientes do sucesso.

Houve uma grande mudança no processo de trabalho com os treinamentos internos, professores se motivaram para cursos de mestrado e doutorado, modificaram currículos adequando-os à nova realidade do mercado e competindo com outras escolas. Esta onda de movimento mudou radicalmente a forma de trabalhar dos colaboradores e dos próprios professores. A cultura da instituição sofre uma modificação radical.

Um destaque quanto à administração: as compras passaram a ser feitas através de tomadas de preços, foram terceirizados serviços de vigilância, limpeza, telefonia e xerox. Esta decisão estratégica trouxe alívio para a administração. Foram contratados estagiários de cursos eletrônicos para dar manutenção em aparelhos de tv, vídeo, multimídia, retroprojetores e outros, a baixo custo para a instituição.

Na mesma linha de pensamento foram criados novos cursos. O STPD passou a se denominar Ciência da Computação e cursos de pós-graduação foram instalados. Desta forma houve uma melhor utilização dos recursos físicos. O espaço, antes ocioso, foi totalmente preenchido. Ao mesmo tempo as instalações foram alugadas para concursos públicos ou privados, cursos de treinamentos para empresas terceiras.

Capítulo à parte sobre ponto muito a ser destacado é a proatividade sobre tecnologia. Não foram medidos esforços para instalação de laboratórios dotados de computadores à disposição total dos alunos. Assim foram instalados 5 laboratórios com 30 computadores de última geração em cada laboratório. Os alunos podem fazer uso deles, acessar a internet livremente e ainda há um monitor à sua disposição para dúvidas. Aulas de linguagem de programação, técnicas de domínio sobre sistemas operacionais são ensinadas além, evidentemente, de se ensinar e aprender sobre editores de texto e planilhas eletrônicas.

Assim, as mudanças estratégicas geraram soluções e impulsionaram mudanças rápidas e seguras propiciando a Alpha o início de uma nova era embasada em todo um processo de modernização em busca de sua missão e de melhoria contínua.

A adoção de tecnologia de ponta se destaca como um diferencial competitivo e dos mais atraentes para os usuários e foi um esforço da coalizão dominante que

vislumbrou a tecnologia como sendo um efetivo diferencial influenciador no comportamento estratégico de uma instituição de ensino.

Todos os alunos, de todos os cursos, assistem aulas de informática nos laboratórios.

Pode-se inferir que, em processo de mudança ou inovação tecnológica, os sucessos ou até mesmo os fracassos podem ser atribuídos aos tomadores das decisões. No caso, os fracassos passam longe, pois o sucesso da coalizão dominante foi ter tomado a decisão certa na hora certa.

Embora o processo de mudança, neste caso, tenha sido reativo com a experiência adquirida agregada ao sucesso alcançado, acentuou-se uma nova visão estratégica na Alpha onde, a partir desta experiência vitoriosa, as ações passaram a ser pró-ativas visando um planejamento mais eficaz a curto, médio e longo prazo independente de quem participaria da coalizão ou da liderança.

Novos professores e colaboradores foram contratados e encontraram um ambiente totalmente novo onde as palavras planejamento estratégico e mudança organizacional são de uso comum e estão enraizadas em todos os participantes da instituição, inclusive os alunos.

A tecnologia de ponta implantada permitiu que se consolidasse um diferencial competitivo das demais instituições de ensino em se tratando de condições objetivas Child & Smith (1987) e se consolida com as instalações de ar refrigerado em todas as salas de aula, carteiras ergonômicas propiciando conforto aos alunos além de dotar a biblioteca de títulos capazes de satisfazer ao pesquisador mais exigente.

Logo, a Alpha passa pelas rápidas mudanças tecnológicas substituindo seus recursos pelos que há de mais modernos participando de uma configuração organizacional adaptativa às mudanças ambientais. Os diretores sabem das necessidades e afirmam que, caso a Alpha não lute e busque pelo que há de melhor e avançado no terreno da tecnologia e do ensino, poderá perder professores nos quais investiu, alunos e, por conseqüência, nome e respeito da sociedade. A instituição não apenas implementam mudanças, mas têm a capacidade de até prever e se preparar para o futuro. Esta se caracteriza pelas correspondências e malas diretas que são enviadas mensalmente aos alunos e é estendida aos ex-

alunos para que retornem à instituição para frequentar cursos de reciclagem ou pós-graduação.

Organizações de ensino como a Alpha são prejudicados pela sua própria inércia caso se deixem levar pelo “espera acontecer para ver o que vai dar “ mas, ao contrário, tornam-se organizações de ponta quando “ fazem as coisas acontecerem”.

À procura de seu destaque, a Alpha busca cada vez mais servir à sociedade na qual está inserida através de excelentes cursos, tomando por referência sua arena cognitiva Child & Smith onde o ambiente percebido pela coalizão dominante sinaliza para que se situe à frente das demais escolas de ensino superior através da oferta de práticos e atualizados currículos escolares, corpo docente altamente qualificado e tecnologia estado da arte.

No desenvolvimento desta pesquisa surgiram vertentes de abordagens como liderança, coalizão dominante e processo decisório. Permeando-as, há a questão da mudança como necessidade transversal e subjacente. Faz-se conveniente, portanto, resgatar as questões iniciais propostas para este trabalho e avaliar em que medida foram respondidas pela análise das vertentes citadas.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o processo de mudança na instituição Alpha à luz dos modelos de Pettigrew e Child e Smith. Como se viu na discussão do capítulo 5 especificamente item 5.5, a instituição Alpha apresentou uma alternância dos dois modelos ao invés de uma simultaneidade. O modelo de liderança foi enfatizado em situações de maior turbulência que exigiram tomada de decisão mais rápidas em situações de maior incerteza quanto a meios e fins. Ao mesmo tempo observava-se um menor nível de incerteza quanto aos objetivos a serem atingidos Simon (1979); Thompson e Tuden (1959).

O exemplo de um momento em que a liderança foi identificada deu-se no segundo período estudado quando o estado passivo pelo qual a instituição se encontrava exigia uma tomada de decisão centralizadora para que se alavancasse o potencial estratégico armazenado. Em outro momento em que se constatou a coalizão dominante deu-se quando no segundo período quando foram identificadas as oportunidades de se atingir um público maior e por conseqüência um ganho financeiro significativo aliado à necessidade de um crescimento e diversificação impostos pela concorrência e turbulências ambientais.

Quanto ao primeiro objetivo específico, ou seja, entender as principais características ambientais em que a instituição está inserida pode-se dizer que foi abordado como um dos primeiros levantamentos necessários ao entendimento deste trabalho. Constatou-se que o ambiente da empresa Alpha se caracteriza por ser competitivo. Esta competitividade se manifesta com o crescimento do número de instituições de ensino de finalidades semelhantes geograficamente próximas. Estas novas instituições podem ser consideradas como entrantes que se aproveitaram do mercado ou outras locais que se expandiram para abraçar o mercado emergente.

No que se refere ao segundo objetivo específico, ou seja, pesquisar como a instituição reage às turbulências ambientais constatou-se empiricamente nesta pesquisa que a instituição Alpha reagiu de forma coerente e consistente. Prova disso foi o elevado nível de equilíbrio organizacional em que se encontra no presente momento. Com isto quer se dizer que a instituição apresentou modelos de gestão ajustados às exigências ambientais de forma a atender e superar as dificuldades encontradas.

O terceiro objetivo tratou da descrição e análise dos momentos de mudança por que passou a instituição. Este assunto foi amplamente discutido no capítulo 5 onde foram destacados três períodos de transformações enfatizando os aspectos mais relevantes em cada um dos períodos. Um exemplo seria o processo decisório que envolveu a expansão de oferta da instituição Alpha no momento em que o mercado se fechava para os cursos já existentes.

O quarto objetivo pode ser considerado como um reflexo do terceiro em que estudou-se e discutiu-se as mudanças internas à luz das teorias contextualistas. Um exemplo a ser citado deu-se no terceiro período por ocasião da implantação de núcleos de disciplina e do GQT onde a coalizão dominante ganhou espaço frente à liderança previamente instalada nas discussões e decisões das políticas estratégicas da instituição.

O quinto objetivo praticamente sumariza os objetivos anteriores pois visou analisar criticamente os problemas ocorridos nos processos de mudança. Um exemplo foi a forma como se tratou, nesta pesquisa, um tema como o provão. Um mecanismo de 'avaliação' imposto pelo governo de uma forma ameaçadora e pouco clara. Isto exigiu da instituição mudanças internas no sentido de responder a esta



ameaça ou transformar esta ameaça em oportunidade. Fato que desencadeou inúmeras situações novas dentro da instituição.

#### **6.4 Recomendações**

Permite-se fazer uma recomendação básica a futuros pesquisadores sobre a ampliação do escopo de análise: realizar estudos utilizando referencial teórico idêntico (Child, 1972 e Child e Smith, 1987) em instituição de ensino cuja característica seja similar à Alpha. Isto permitiria conhecer diferentes observações e leituras do ambiente real, donde se poderia chegar a diferentes conclusões.

Outra recomendação oportuna refere-se à frágil posição do consultor quanto à qualidade técnica do seu trabalho. A questão emerge do breve histórico das mudanças realizadas na Instituição Alpha: como elas ocorreriam numa sociedade limitada ou anônima, cujo decididor e gestor é o detentor majoritário de capital ou alguém indicado por ele? Não são raros os casos de grandes empresas, em que o governo detém participação majoritária, dirigida por políticos sem mandato, por exemplo.

Em tal situação o consultor, se convidado, elaboraria um projeto sem a segurança mínima de que seria convenientemente implantado e correria o risco de desgaste técnico; permanecendo a situação, os sócios e a sociedade como um todo estariam sujeitos a prejuízos.

Para futuros estudos, algumas limitações na metodologia e conclusão devem ser ressaltadas:

1. a pesquisa foi realizada com corpo diretivo, portanto responsável pela tomada de decisão e pelas mudanças. Portanto tendem a avaliar as mudanças encetadas de forma positiva. Pode ser que outra pesquisa envolvendo outros autores como funcionários e alunos alterem as conclusões;
2. o pesquisador possui proximidade com o objeto de estudo, o que pode ter provocado um viés na análise e estruturação do conhecimento;
3. as conclusões não podem ser generalizadas em função da heterogeneidade do sistema de ensino superior brasileiro que contempla diversificado modelo de organização.

Apesar dessas limitações, o estudo trouxe conclusões para estudos futuros. A atualidade do tema mudança organizacional proporciona oportunidade para novas pesquisas. São contribuições: a pesquisa dá indícios que algumas instituições podem estar reagindo desta maneira mostrando que a mudança na ambiência do ensino superior pode estar provocando melhoria nas instituições de ensino; a pesquisa exploratória permite levantamento de novas hipóteses para se dar continuidade ao entendimento do processo de mudança no ensino superior.

O trabalho mostrou claramente como a instituição privada possui autonomia para gerir seus próprios negócios, enquanto o governo apenas cumpre suas disposições normativas.

Alguns pontos específicos desta pesquisa se destacam podendo ser tema para futuros estudos numa instituição de ensino: processo decisório, sistema de monitorização de ambientes, liderança e gestão participativa.

## 7 REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES, **Vida e obra**. Adaptação de Francisco de P. Samaranch. Juan Bravo. Madri. Aguilar, 1977.

ALPERSTEDT, Graziela D; CUNHA, Cristiano J.C.A. Universidade. **Comportamento estratégico e grupos de relação: Um Modelo Construído a Partir da Interpretação da Coalizão Dominante**. Campinas, SP, XXV ENANPAD.16 a 19 setembro 2001.

ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 1993.

BAUMAN, Renato (org). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BRITO, Valquiria V. T; FACHIN, Roberto C. **Decisão Estratégica na Universidade como Resultado da Interpretação Ambiental: um estudo de caso**. Campinas, SP, XXV ENAMPAD 16 a 19 de setembro 2001..

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. London: Unwyn Hyman, 1989.

CASTRO, Cláudio de Moura; SANGUINETTY, Jorge A. **Custos e determinantes da educação na América Latina**. Rio de Janeiro: INTED, 1978.

CERVO, A. I; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHILD, J. **Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice**. Sociology, v. 6, n. 1, p. 01-22, 1972.

CHILD, J.; SMITH, C. **The Context and Process of Organizational Transformation: Cadbury Limited in its Sector**. Journal of Management Studies, v.24, n. 6, p. 565-593, nov. 1987.

CHOO, C. Wei. **Information management for the intelligent organization.** Medford, N J: Asis: Information Today, 1995.

CUNHA, Luiz A. **Ensino superior e universidade no Brasil.** In: LOPES, Eliana M.T; FARIA FILHO, Luciano M; VEIGA, Cynthia G. (org.). **500 Anos de Educação no Brasil.** Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho.** Rio de Janeiro: Pioneira, 1998.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 1995.

FACHIN, Roberto C; HARDY, Cyntia. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Universidade/UFRS, 1996.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER Lia. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GIBSON, Rowan. **Repensando os Negócios.** In: GIBSON, Rowan (org). **Repensando o Futuro.** São Paulo: MAKRON Books, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOODRICH, R.S. **Monitoração do ambiente externo:** uma necessidade para as organizações tecnológicas. – Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 27 (1): 5-10, jan/mar. 1987.

GROSSI, Ester. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei número 9394 de 20 de dezembro de 1996.** Rio de Janeiro:Pargos, 1997.

GROUARD B. e MESTON, F. **A empresa em movimento:** conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

GUTIERREZ, L. H. S. **Recursos humanos em um contexto de reestruturação.** **Revista de Administração.** São Paulo, v. 31, n. 1, pp.97-103, janeiro / março 1996.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea:** Teoria, Prática e Casos. 2ª edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HARARI, O. **Let's end the program-of-the-month syndrome** (approaching change as focused process, not as collage of programs). *Management Review*, New York, v. 80, n. 8, p.46, Aug.1991.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. e GUEST, R. H. **A mudança organizacional através da liderança eficaz**. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZOG, J.P. **People: the critical factor in managing change**. *Journal of System Management*, Cleveland, v.42, n.3, p. 6-11, Mar.1991.

KAPLAN, B e MAXWELL, J.A. **Qualitative research methods for evaluating computer information systems**. Sage: Thousand Oakes, CA, 1994.

KELLY, D., AMBURGEY , T.L.. **Organizational Inertia and momentum: a dynamic model of strategic change ( airline study)**. *Academy of Management Journal*. Ada, v. 34, n. 3, p. 591-612, sept.1991.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAHÓZ, André. **Lição de casa**. In: *Revista Exame*. São Paulo, nº 7, ano 34, p. 172-180, abr. 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAND, George, JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças da mutação**. São Paulo: Cultrix, 1981.

LÜDKE, Marli e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCH, James G. **Footnotes to organizational change**. Administrative Science Quartely, Ithaca, v. 26, n. 4, p. 563-577, Dec. 1981

MINTZBERG, Henry. **That's not "turbulence", chicken little, it's really opportunity**. Planning Review, v. 22, n. 6, p. 7-9, 1994.

\_\_\_\_\_ **The Manager's Job**: Folklore and Fact. Harward Business Review. March-April, p. 163-176, 1990. (Reedição de um artigo publicado na HBR em July-August, 1975).

\_\_\_\_\_ **The Nature of Managerial work**. New York: Harper e Row, c, 1973.

MONTANA, P.J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. Beverly Hills: Sage, 1986

MOURA, Paulo C. da Costa. **O benefício das crises**: Desenvolvimento Organizacional e Mudança Planejada. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

NISKIER, Arnaldo. **Educação brasileira: 500 anos de história**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Consultor, 1996.

OINEGUE, Eduardo. **O rosto do ensino superior**. In: Revista Veja. São Paulo, nº 17, ano 30, p. 86-87, abr. 1997.

PEREIRA, M. F. **Recursos humanos em um contexto de reestruturação**: uma revisão. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 3, pp.47-55, julho/setembro 1998.

PEREIRA, M.F. **Mudança estratégica em uma organização hospitalar**: Um Estudo de Caso dos Últimos 20 Anos. Santa Catarina: tese de mestrado, UFSC, 1996.

PETTIGREW, A M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord.). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1996, p. 143-153.

PETTIGREW, A M. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice.** In: LAWLER (ed.) *Doing Research that is Use Ful in Theory and Practice.* San Francisco: Jossey-Bass, p.222-271, 1985a.

PETTIGREW, A M. **Examining change in the long-term context of culture and politics.** In PENNINGS, J.M. *Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions.* San Francisco: Jossey-Bass, p.269-318. 1985b.

\_\_\_\_\_. **Context and Action in the Transformations of the Firm.** *Journal of Management Studies*, v.24, n. 6, p.649-670, Nov, 1987.

\_\_\_\_\_. **Studying Strategic Choice and Strategic Change.** A comment on Mintzberg and Waters: “does decision get in the way?” *Organization Studies*, v.11, n. 1, p. 06-11, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.. **A competência básica da organização.** Harvard Business School, maio/junho 1990.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **Competido pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRIGOGINE, Ilya, STENGERS, Isabelle. **Order out of caos: man’s new dialogue with nature.** Boulder: New science Library, 1984.

QUINTELLA, Heitor M. **Gestão de Mudança.** Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1999.

REVISTA DO PROVÃO. Brasília: **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**, 1997, 1998 e 2001. Anual.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Ed. Atlas, 1985.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus: 1999.

SENGE, Peter; KLEINER, A; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G; SMITH, B. **A Dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Adriano. **O paradoxo do emprego**. In: Revista Exame. São Paulo, nº 7, ano 34, p. 181- 183, abr. 2000.

SIMON, Herbert.; **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, Rio de Janeiro, 1979.

STEINER, G. A. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

THOMPSON, J. & TUDEN, A. **Strategies, structures and processes of organizational decision**. In: Thompson, J. et alii. **Comparative studies in administration**. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1959.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN WYK, R.J. **Panoramic Scanning for the Technological Environment**. Technovation, 2: 101-20, 1984.

WANT, J.H. **Managing change in a turbulent business climate**. Management Review. New York, v. 79, n. 11, p. 38-41, Nov.1990.

WOOD JR., T.; CURADO, I.B.; CAMPOS, H.M. vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr, T (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995



## 8 APÊNDICES

### Apêndice A: Roteiro de entrevistas

- 1) há quanto tempo encontra-se na função ?
- 2) Defina sucintamente como era a Alpha em 1991 e em 2000.
- 3) Na sua opinião, quais os fatores mais importantes levaram a Alpha a implementar mudanças?
- 4) Você entende que as mudanças ocorreram em função de um líder ou de um grupo?
- 5) Identifique as mudanças na liderança ou nos grupos líderes no período de 1991 a 2000.
- 6) Você percebeu mudança no perfil ou relacionamentos da Alpha com fornecedores, alunos, professores e concorrentes?
- 7) A escolha dos modelos de gestão inseridos na Alpha oferece uma metodologia mais dinâmica, capaz de responder o ambiente em que está inserida?
- 8) Como estes modelos de gestão auxiliam a compreensão e interpretação das transformações de seus colaboradores?
- 9) A Coalizão dominante, nesta mudança organizacional percebe as condições do ambiente da Alpha ?
- 11) Na sua opinião, em que está pautada a mudança organizacional da Alpha?
- 11) A tendência nestes anos pesquisados é de centralização ou descentralização de comando da Alpha ?
- 12) Existe (muita) disputa de poder entre professores, diretores ?
- 13) Em algum momento houve troca de liderança por coalizão dominante ?
- 14) Que é o decisor das ações estratégicas ?
- 15) Como ocorrem as mudanças da Alpha ?

- 16) Como você considera a inovação tecnológica ?
- 17) Quando as maiores mudanças ocorreram, os grupos ou líderes foram mantidos ou substituídos ?
- 18) Houve alguma mudança significativa que se iniciou e não deu resultado ou não se chegou ao final ?
- 19) Quem encabeça os atos de mudança da Alpha?
- 20) Como se define a estrutura do poder?
- 21) As mudanças da Alpha podem ser consideradas como reativas ou pró-ativas?
- 22) Quais são os maiores desafios da Alpha ? O que se faz par resolver?
- 23) Como se faz a contratação para a Alpha ? Há métodos de contratação?
- 24) Você entende que o ambiente externo influenciou nas mudanças ocorridas na empresa? Como?
- 25) Você considera que o ambiente interno (cultura, conteúdo político) tenha influenciado nas mudanças da empresa?
- 26) Existia ou existe algum líder ou coalizão dominante que teve papel importante (decisivo) nas mudanças verificadas na organização?
- 27) Você notou mudanças da organização com relação ao aprendizado das pessoas?

## **Apêndice B: Cursos de bacharelado disponibilizados pela Alpha no período estudado**

### **a) Administração**

Curso de Administração tem por objeto a cobertura da área de conhecimento da ciência da administração e preparar o futuro administrador para o exercício da profissão. O curso busca desenvolver no aluno uma capacidade analítica e crítica incentivando-o à criatividade, no sentido de recriar o seu espaço na sociedade brasileira, em função da situação estratégica própria de seu campo de trabalho. O curso está disponível nos dois turnos com o mesmo currículo pleno.

O profissional possui amplo mercado de trabalho envolvendo as áreas pública e privada. Na primeira ele pode atuar na direção e coordenação de diferentes níveis da burocracia estatal e na Segunda ele estará, como administrador “lato sensu”, em condições de dirigir uma empresa, exercendo a coordenação de diversas áreas com vistas a um objetivo geral. Como administrador de um setor específico pode exercer atividades diversas, tais como:

Financeira - analisa a conjuntura sócio-econômica, desenvolve pesquisas e avalia riscos de novos investimentos e/ou condições de sobrevivência da instituição. É sua função atuar junto a outras áreas, discutindo novos projetos, referentes a custos e riscos envolvidos (diversificação, controle de mercado, fusões, incorporações) e supervisionar o processamento da informação contábil e os relatórios da empresa;

Marketing - analisa a conjuntura sócio-econômica, desenvolve pesquisas e estudos de mercado (envolvendo a psicossociologia do consumo), supervisiona ou atua nas áreas de desenvolvimento e gerência de produtos, publicidade e vendas;

Recursos Humanos: promove o equilíbrio entre objetivos organizacionais, os interesses e necessidades dos empregados. Deve ter por metas básicas atrair o empregado para a organização e contribuir para que nela permaneça e se desenvolva.

Operações - orientar-se para a gerência, já que foi treinado para a percepção do ambiente econômico e comercial em que se localiza a empresa. Estabelece, no

plano estratégico, as limitações ambientais e o propósito explícito da empresa, e no plano tático, define os modelos de comportamento, através da identificação e análise das variáveis significativas. Ainda propõe modelos operacionais permitindo a obtenção dos objetivos da empresa, bem como estabelece sistemas de controle das atividades. Projeta os sistemas produtivos (materiais ou não) objetivando uma clientela, provê recursos para a sua implantação e verifica a viabilidade ou não da produção. Após definida a viabilidade do sistema, compete-lhe projetar e colocar em execução, com os controles indispensáveis, os processos operacionais que permitam o desenvolvimento das atividades previstas, dentro de parâmetros.

### **b) Ciência da computação**

O Curso de Bacharelado em Ciência da Computação tem suas origens no Curso Superior de Tecnologia de Processamento de Dados, que funcionou até 2000. Esse curso visava formar pessoal para processamento comercial.

Com o objetivo de propiciar uma formação mais abrangente e estimular a pesquisa científica, em 2000 foi disponibilizado o Curso de Ciência da Computação que se destina à formação de profissionais de computação nas áreas de software básico, hardware e sistemas de informação e na pesquisa científica.

O bacharel em Ciência da Computação capacita-se para desenvolver sistemas de computação, especialmente sistemas de programação (software), a atuar na área de sistemas de informação, nos setores industrial, do mercado de trabalho e na pesquisa.

O campo de atuação profissional alcança: empresas de setores diversos, públicas e privadas; indústrias da área de informática; grupos financeiros; instituições de ensino de pesquisa.

### **c) Turismo – Gestão em Hotelaria**

O curso objetiva:

- Contribuir para o desenvolvimento da atividade turística em geral,
- Promover o intercâmbio de conhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento de novas tecnologias para a área,

- Zelar pela boa imagem da classe através de seu desempenho profissional disponibilizando mão-de-obra especializada;
- Defender os direitos e interesses da classe dos Bacharéis em Turismo e Turismólogos, em todos os campos de atuação, reunindo-os e representando-os, junto aos poderes públicos, aos organismos nacionais, internacionais, estatais e todas as entidades de classe, culturais ou técnicas,
- Documentar atividades sociais e culturais consideradas relevantes do ponto de vista do aprimoramento dos Bacharéis em Turismo e Turismólogos,
- Realizar pesquisas básicas, estudos, seminários, cursos, treinamentos e prestar auxílio técnico, com o intuito de promover o aprimoramento dos Bacharéis em Turismo e Turismólogos,
- Fixar princípios éticos que norteiem a atuação profissional dos Bacharéis em Turismo e Turismólogos, zelando pelo cumprimento do seu Código de Ética;
- Desenvolver técnicas de preservação e expansão do mercado de trabalho dos Bacharéis em Turismo e Turismólogos, promovendo a participação efetiva da categoria no processo de crescimento do turismo nacional;
- Promover e estimular intercâmbios e convênio com entidades congêneres do país e do exterior;
- Promover o relacionamento entre o exercício profissional e sua formação por meio da constante e permanente aproximação entre os profissionais e a universidade, objetivando a indissolubilidade do ensino e da pesquisa, como base do exercício profissional.

O profissional, com título acadêmico, é egresso dos Cursos Superiores de Turismo que foram implantados, no Brasil, a partir de 1970. Formação de nível superior na área das Ciências Humanas. Através da sua formação universitária adquire a capacidade de análise crítica, reflexão e torna-se um agente de transformação da atividade, através de pesquisas e estudos afins. Com o desenvolvimento da atividade turística e do comportamento contemporâneo, os consumidores tornaram-se mais exigentes com relação à prestação de serviços da atividade turística e a mão-de-obra especializada passou a ser um componente

fundamental do fator qualidade, sendo o Bacharel em Turismo um importante componente da oferta. tratamento que o Turismo vem recebendo por parte da administração pública e da iniciativa privada representa uma significativa vitória do setor, que até 2003 poderá se transformar na maior fonte de captação de divisas do País. É preciso formar recursos humanos especializados para o setor turístico. É preciso preparar profissionais para desempenhar eficaz e eficientemente as funções que se relacionam com a organização, planejamento e administração das empresas de turismo. E são estes profissionais de nível superior, os TURISMÓLOGOS, que organizam e planejam, por meio de técnicas específicas, as atividades turísticas e os serviços auxiliares, incentivando a comunicação entre grupamentos sociais.

Atividades profissionais do Turismólogo:

- Planejar atividades turísticas de um município, região ou país, reunindo informações sobre os recursos da comunidade, oficiais ou particulares, promovendo visitas, congressos, certames, exposições, festivais e demais eventos de natureza econômica, cultural, científica, artística e social, elaborando programas anuais ou mensais, ou mesmo semanais, organizando o respectivo calendário global,
- Dirigir, como executivo e administrador de empresas turísticas, supervisionando todas as atividades internas e estabelecendo contato com as entidades exteriores;
- Colaborar com os governos na elaboração de planos de desenvolvimento econômico, político, cultural, social, participando do staff de entidades sociais;
- Ampliar a faixa de interesses por novos assuntos, proporcionando maior entrosamento entre povos, troca de costumes e língua, em um verdadeiro intercâmbio cultural;
- Contribuir para o conhecimento entre diferentes grupos humanos e para o maior desenvolvimento sócio-econômico nos países;
- Promover a cultura e a história através de atividades específicas ligadas a museus, artesanato e estímulo à criatividade popular;
- Realizar e/ou coordenar pesquisas da oferta e demanda turística;

- Exercer funções executivas e de assessoramento a órgãos públicos e privados, empresas da indústria hoteleira, atuando em planejamento, administração do patrimônio ambiental, identificação e avaliação da oferta turística, marketing, legislação turística e hoteleira e na avaliação de projetos turísticos, bem como elaboração de Parecer Técnico para liberação de financiamentos para construção de empreendimentos turísticos.

#### **d) Ciências Contábeis**

O curso de Ciências Contábeis foi disponibilizado na Alpha em 1996, é disponibilizado no turno noturno e abrange estudos teóricos e práticos nas áreas de contabilidade geral avançada e especializada.

É objeto de estudo a administração financeira, o mercado de capitais, a análise de custos, a microeconomia e o direito (civil, comercial, público, social, e tributado).

O curso objetiva fornecer embasamento técnico-científico de forma a proporcionar ao graduado condições de exercer o gerenciamento do controle e da análise dos fatos econômicos que afetam o patrimônio das entidades e sua programação orçamentária, bem como a aptidão para desempenhar funções de auditor, perito, avaliador e consultor de empresas em geral.

O bacharel em Ciências Contábeis tem regulamentada sua profissão regulamentada por decreto-lei n. 9295/45 e as atribuições estão definidas na Resolução n. 560/63 do Conselho Federal de Contabilidade.

O profissional pode atuar como: autônomo, sócio de empresa ou escritório, prestador de serviço, técnico de contabilidade, auditoria, consultoria. Pode ser responsável por áreas de contabilidade, auditoria interna, controladoria, orçamento financeiro, consultoria fiscal-tributária, custos e planejamento gerencial, além de análise das demonstrações contábeis de empresas públicas ou particulares. O contador pode também atuar como assessor tributário-fiscal a pessoas físicas, perícias contábeis judiciais ou extra-judiciais, avaliações de bens patrimoniais e em casos de constituição, incorporação, cisão, fusão ou liquidação de empresas além de atuar no magistério superior.

## Apêndice C: Gráficos demonstrativos de alunos

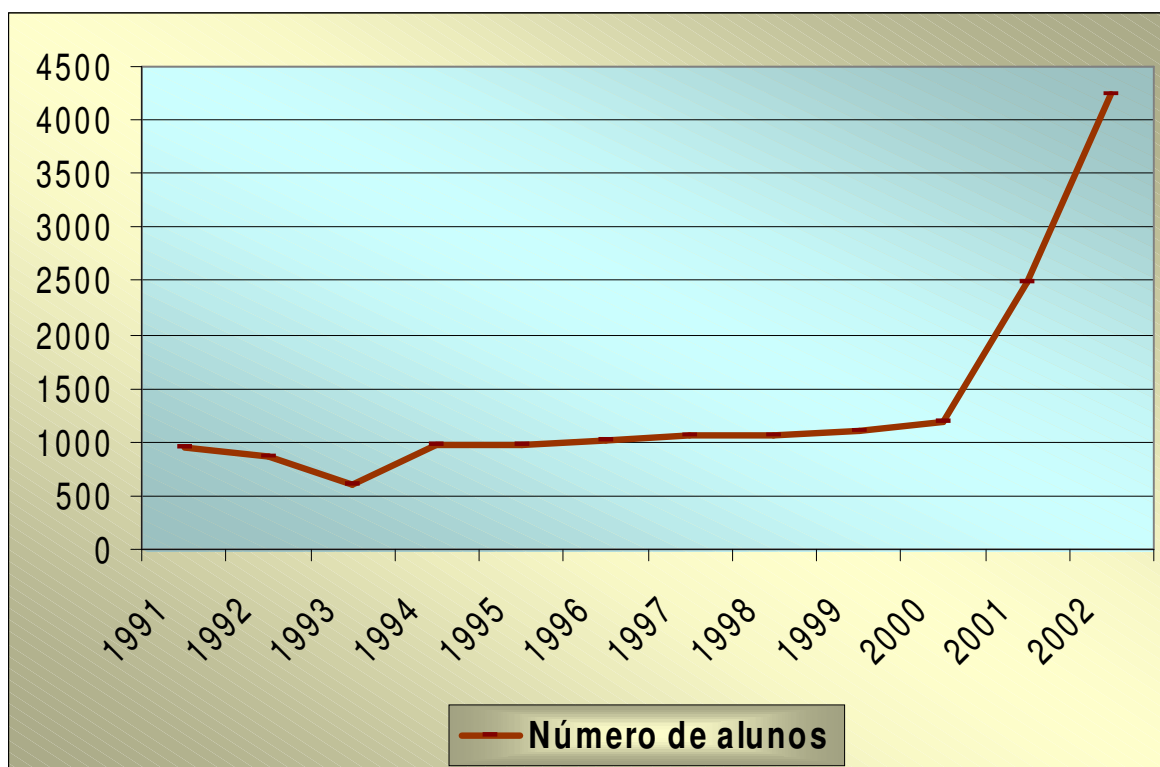


Figura 12: Evolução do total de alunos durante o período estudado

Fonte: dados primários

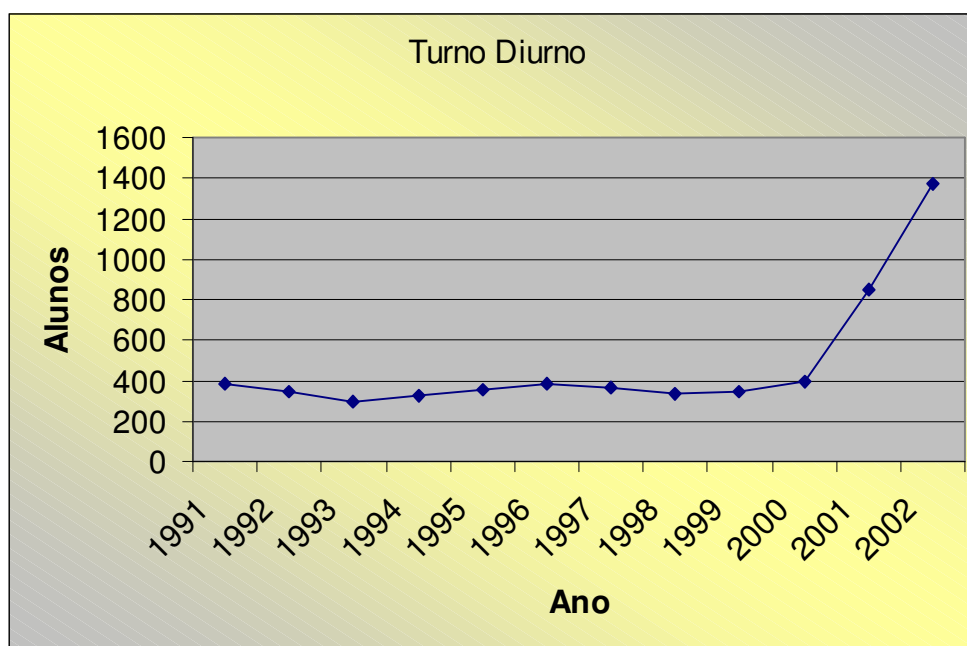


Figura 13: Quantidade total de alunos por turno (Diurno)

Fonte: dados primários



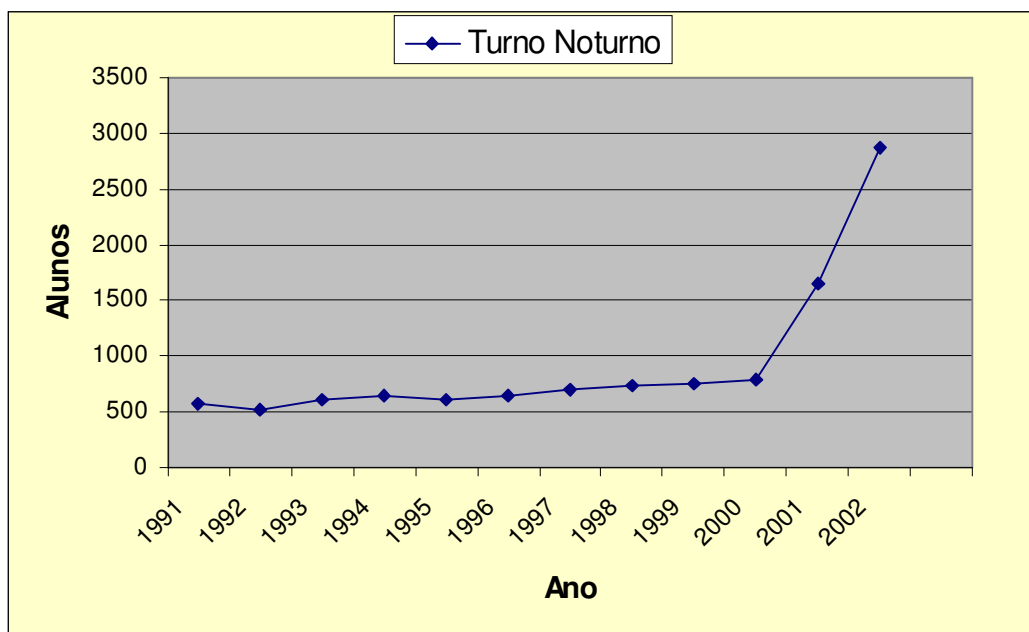


Figura 14: Quantidade total de alunos por turno (Noturno)

Fonte: dados primários