



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

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR**

Dissertação de Mestrado

Jacqueline M. Menezes

FLORIANÓPOLIS

MARÇO 2002

Jacqueline M. Menezes

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de concentração Mídia em Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional.

Orientador: Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis, Março 2002.

Jacqueline M. Menezes

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Área de Concentração: Mídia e Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de março de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Orientador

Prof. Luiz Fernando de Figueiredo, Dr.

Prof.^a Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, Dr.^a

Dedicatória

Dedico este trabalho às pessoas que tiveram um significado ímpar na minha trajetória pessoal.

Ao meu pai, Otacílio, grande amigo e companheiro das alegrias e tristezas, aquele que soube transmitir aos filhos a sabedoria, a paciência, o amor e a compreensão;

À minha mãe, Julieta (em memória) – que apesar da ausência, deixou sua marca de luta e persistência e permanece viva nos momentos mais importantes de minha vida;

Aos meus irmãos, cunhados e amigos;

Em especial, ao meu esposo Canuto, companheiro e incentivador das minhas realizações; aos meus filhos, Felipe e Laís que souberam compreender os momentos de ausência física e tornaram-se as alavancas propulsoras da concretização de mais esta conquista.

Agradecimentos

Agradeço à Deus pela vida e pelas oportunidades;

Aos professores, e em especial ao meu Orientador Prof. Fialho – que no transcorrer desta jornada compartilhou muito mais que conhecimentos, despertou-me o gosto e a fruição pela pesquisa. Sua presença continuará no prolongamento de nossas vidas, através do exemplo de extrair de cada um o "nectar", o que temos de melhor.

Aos colegas de turma, e em especial aos integrantes do grupo "Paulo Freire"- Acedriana, Flávio, Geraldo, Duglas, Guto, Leatrice e Dirce – pela valorização da troca, da ajuda mútua, do envolvimento maior e pela força que representaram durante esta convivência;

À FAE - Faculdade de Administração e Economia, pela iniciativa e pela oportunidade;

Ao meu querido irmão, Judas Tadeu que foi um grande incentivador nesta trajetória, e em muitas outras.

Muito Obrigada.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	1
1.2 Estabelecimento do Problema.....	4
1.3 Objetivos Geral e Específico	5
1.3.1 Objetivo Geral.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Hipóteses	5
1.5 Limitações.....	6
1.6 Descrição dos Capítulos.....	6
2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	8
2.1 Planeamento Estratégico ou Administração Estratégica	8
2.2 O ponto de partida para a Administração Estratégica.....	12
2.3 Uma Nova Visão de Estratégia	16
2.4 A Criação da Arquitetura Estratégica	24
3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR	33
3.1 Os impactos do Século XXI nas Instituições Educacionais.....	33
3.2 Elaborando o Perfil Futuro da Instituição.....	36
3.3 Definindo o Negócio, Missão, Visão, Princípios e os Objetivos das Instituições Educacionais.....	40
3.3.1 Negócio	40
3.3.2 Missão	44
3.3.3 Princípios.....	47
3.3.4 Visão.....	48
3.3.5 Objetivos.....	49
4 COMPLEXIDADE E SUSTENTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES	51
4.1 Teoria da Complexidade	51
4.2 Pesquisa sobre Complexidade.....	54
4.3 Sistemas Adaptativos Complexos	55
4.4 Organizações como Sistemas Complexos	57

4.5 Organizações como Máquinas	73
4.6 Organizações como Organismos, Cérebros e Culturas	74
4.7 Organizações como Sistemas Autopoiéticos e Hologramas	75
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	77
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXO 1 - APRESENTAÇÃO: SLIDES DA DEFESA	88

LISTA DE FIGURAS

1	MATRIZ DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	12
2	CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS COMPLEXOS	52
3	MODELO DE SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS	57
4	SISTEMAS E SUAS REPRESENTAÇÕES	64
5	MUDANÇA DE FOCO PARA O CLIENTE.....	71

RESUMO

MENEZES, Jacqueline M. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. Florianópolis, 2002. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - área de concentração: Mídia e Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

A competição no setor educacional se intensificou de forma drástica ao longo da última década, surpreendendo os dirigentes e provocando profundas transformações no enfoque Administrativo das Escolas. A escola viveu até então, um ambiente protegido, no qual prevaleciam as posições de dominação, baixa competitividade e concorrência, o que levou muitas Instituições a permanecerem estagnadas no que chamou-se de "zona do conforto". A escola consolidou sua competência na visão pedagógica, porém esqueceu de uma outra vertente, tão importante quanto a primeira – a visão estratégica. Estas duas visões – a pedagógica e a estratégica – complementam-se entre si e garantem a sustentação empresarial necessária à sobrevivência da Instituição Educacional. O presente trabalho apresenta uma abordagem desta vertente esquecida por uma gama significativa de Escolas e traz um referencial teórico para discutir a formação da estratégia no campo da educação. As recomendações delineadas ao longo do trabalho, possibilitam reavaliar a posição extremamente pedagógica da escola e pretende ser um convite à reflexão da problemática administrativa, enfrentada pelas Instituições educacionais. O intuito principal da abordagem é o entrelaçamento de idéias sobre estratégia no setor educacional, sem perder de vista, a essência da Educação, na busca pela compreensão das variáveis que compõem este tema.

Palavras-Chave: estratégia; competitividade; planejamento; gestão; complexidade.

ABSTRACT

MENEZES, Jacqueline M. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. Florianópolis, 2002. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - área de concentração: Mídia e Conhecimento - ênfase em Tecnologia Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

The education sector competition has drastically been intensified during the last decade. The school administrators were taken by surprise and school Administrative focus changed deeply. Till then, school environment was a protected one where domination and low competitiveness used to prevail making several institutions be stagnant in the so called “comfort zone”. Schools have based their competency on a pedagogic approach, forgetting there was another one as important as the former – the strategic approach. Both approaches – the pedagogic and the strategic – are complementary and provide entrepreneurial support for the Educational Institution survival. This work shows that a significant parcel of schools has forgotten that such approach provides a theoretical reference for discussing the creation of an education strategy. The recommendations outlined throughout this work make it possible to reassess the extremely pedagogic position held by schools and intend to be an invitation to think deeply about the administrative problems faced by education institutions. Such approach aims mainly at interlacing ideas on education strategies without forgetting education essence when trying to understand this theme variables.

Key-words: Strategy; competitiveness; planning; management and complexity.

1 INTRODUÇÃO

Os questionamentos da modernidade traduzem a angústia de centenas de diretores escolares que foram surpreendidos com um novo ambiente externo que afetou diretamente a dinâmica da escola e que resultou na significativa diminuição de alunos.

Este quadro retrata a realidade das escolas da rede privada brasileira que até então, viviam num ambiente protegido e de poucas mudanças.

Os mesmos reflexos sofridos pelas empresas brasileiras que não introduziram a cultura interna de excelência no atendimento ao cliente e nos seus produtos e serviços foram sentidas pelas escolas que, ao longo de décadas, estavam acostumadas ao ambiente de baixa competitividade.

A globalização, a abertura de mercado e o novo conceito de qualidade impôs um novo ritmo e fez nascer um novo cliente: exigente, criterioso e com poder aquisitivo menor. O cliente passa de receptor passivo para projetista ativo.

Este novo perfil do cliente - os pais e alunos – tem levado os dirigentes escolares à uma forte reflexão de algumas velhas práticas não mais eficazes e os têm impulsionado para a busca de novos caminhos e alternativas dentro e fora da escola.

A palavra de ordem passa a ser diferenciação. Estamos diante de muitos serviços que aos olhos do cliente representam *commodity*. Não surpreende nem diferencia a instituição das demais. Às vezes passa até despercebido pelo cliente porque tornou-se lugar-comum. O cliente está no poder. Ele tem todas as informações e pode comparar com os concorrentes locais, regionais e globais. (Nóbrega, 2000).

Os dirigentes começam a compreender que não basta reajustar o contexto interno. É preciso ir além das fronteiras da escola para entender o atual cenário.

As escolas já começam a prestar mais atenção ao que se passa na sociedade e algumas delas, já se movimentam para traçar metas de trabalho que possam agregar valor para o cliente.

Uma das principais mudanças no cenário educacional é que além da visão pedagógica, a escola precisa conquistar também uma forte visão empresarial.

Isto significa que a visão pedagógica deve ser complementada com a visão estratégica ou empresarial para que possa dar sustentação à instituição, assegurando-lhe condições de competir num mercado altamente disputado, como tem sido o da Educação.

Esta visão mais estratégica para a escola não pretende descaracterizar os aspectos de uma escola-cidadã, nem torná-la essencialmente pragmática.

O que se propõe é uma visão complementar destes dois aspectos para refutar o mito de que uma escola não pode pensar e planejar estrategicamente, visando crescimento empresarial, sem nunca esquecer que sua missão é agregar valor às pessoas, à comunidade, ao universo e à humanidade.

James Collins (1995), no seu livro "Feitas para Durar", ressalta a possibilidade de se integrar aquilo que até então pareceu opostos e ilustra essa complementariedade com o termo "Abaixo a tirania do OU" – que representa o ponto de vista racional que não aceita paradoxos, que não vive com duas forças ou idéias aparentemente contrárias. Por outro lado, ele propõe que se viva a "Genialidade do E" – que representa a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo.

Exemplos como este, ilustram a possibilidade de se somar a visão empresarial com a visão pedagógica, no sentido de construir uma vitalidade organizacional para a escola e uma consistente vantagem competitiva.

A gestão escolar passa por uma drástica transformação, mas pouco se tem em termos de direcionamento da gestão neste contexto.

Paralelo a este panorama, as inovações tecnológicas invadem os corredores da escola com muita velocidade, apesar, de muitas instituições estarem alheias à elas.

A escola está diante de um dramático crescente de mudanças formado por enormes ameaças e ao mesmo tempo enormes oportunidades.

A transformação ocorre na sua estrutura, nos seus processos e até na sua razão de ser maior. Haverá um grande movimento de volta à essência, e de resgate do papel da escola. O foco das mudanças tende a acontecer no campo da comunicação e na interação. O aprendizado não ocorrerá somente no aspecto do conhecimento cognitivo e racional e a exemplo disso, a Comissão Internacional de Educação para o Século XXI, sugeriu quatro pilares para o sucesso da aprendizagem no alvorecer do novo século: CONHECER, FAZER, SER E CONVIVER.

Isto requer muito mais talento humano do que somente conhecimento. O papel da escola não se restringe mais ao Conhecer e Fazer. Será necessário muito mais para que se cumpra a missão de ensinar a Ser e a Conviver e, a base disso, será a Ética e a Cidadania.

A mudança na escola passa pela mudança na sociedade e no homem que queremos formar hoje.

Novas habilidades e competências estão sendo exigidas pelo mercado competitivo. Como trabalhar com essas habilidades essenciais? O diferencial competitivo das escolas será cada vez mais valores intrínsecos e desenvolvimento de novas habilidades?

Os gestores terão que necessariamente reconhecer o "patrimônio" representado pela equipe de professores e colaboradores?

A mudança nas escolas afeta, sobretudo, o estilo de liderança e a forma de trabalho tende a ser através de equipes.

Talvez, o maior desafio da escola hoje, seja o da quebra dos paradigmas da Escola tradicional que ignora os movimentos da sociedade e ainda se utiliza de recursos pedagógicos arcaicos e ultrapassados. Escola essa, que ignora os avanços tecnológicos e finge não perceber o que ocorre ao redor de si, e sobretudo, ignora as expectativas e necessidades atuais dos alunos.

É preciso desaprender as lições da escola fechada em si mesma e dona do conhecimento. O avanço tecnológico invadiu de forma irreversível os lares e o

cotidiano dos alunos e será impossível acompanhar o ritmo das transformações sem que se faça uso dos recursos tecnológicos existentes.

Para tanto, a escola como um todo precisará ter domínio tecnológico para enfrentar os desafios atuais.

Uma coisa é certa: as escolas do novo milênio serão muito diferentes. Precisamos reformular o conceito de instituição educacional e repensar as razões e finalidades de sua existência. Isto não invalida a forma de atuação da escola até aqui. A maneira tradicional de ver a escola não estava errada: ela apenas não atende as necessidades atuais. É preciso lidar com situações intangíveis e isto requer outras ferramentas e estratégias.

Liderar a escola do futuro não será tarefa fácil. Porém, não podemos rejeitar o futuro apenas porque ele é desconfortável e imprevisível. Precisamos entender o novo contexto, assimilar as novas tecnologias e acima de tudo, reinventar a tarefa de educar a partir da nova realidade.

1.2 Estabelecimento do Problema

Como o gestor escolar deve posicionar-se frente ao atual cenário educacional e de inovação tecnológica?

Quais as principais mudanças impostas pela competitividade deste mercado?

A escola é, ou não, uma empresa que deve ser administrada a partir de uma visão estratégica, com forte gestão de talentos e orientada para resultados como uma unidade de negócio?

Os atuais diretores de uma forma geral, estão sendo preparados para liderar as transformações decorrentes do novo contexto social?

Quais as novas ferramentas administrativas e quais são os diferenciais competitivos capazes de garantir a sobrevivência das Instituições Educacionais?

De que forma a administração estratégica pode ser utilizado como ferramenta de gestão escolar?

1.3 Objetivos Geral e Específico

1.3.1 Objetivo Geral

Discutir a relevância da Administração estratégica como ferramenta de Gestão Escolar, com base na nova realidade educacional, a partir de uma revisão na sua visão, missão, valores, prática e cultura organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Propor um Sistema de Gestão Escolar baseado na ação/administração estratégica, considerando o perfil educacional da escola, visando garantir sua sobrevivência mercadológica;
- Identificar as novas ferramentas administrativas e principais diferenciais competitivos do mercado educacional;
- Redefinir o perfil da liderança educacional, alinhando as práticas gerenciais ao atual contexto organizacional e aos desafios da Educação, neste século.

1.4 Hipóteses

- A Comissão Internacional de Educação para o século XXI, sugerem 4 pilares para o sucesso da aprendizagem no alvorecer do novo século: conhecer, fazer, ser e conviver. Com base nestes pressupostos, a transformação da educação ocorrerá em vários níveis: na sua estrutura organizacional, nos seus processos e até na sua razão de ser.
- A gestão escolar exigirá um novo perfil de liderança, constituído a partir de novas habilidades e competências. O diferencial competitivo das escolas será cada vez mais valores intrínsecos e desenvolvimento de novas habilidades.

- A gestão escolar precisa ter foco na missão, visão e valores traçados pela instituição, além do estabelecimento de metas coletivas que desdobram-se em responsabilidades individuais.
- Além da visão pedagógica, o dirigente escolar precisa orientar sua ação, a partir de uma visão estratégica que leve em consideração a dinamicidade do ambiente externo.

1.5 Limitações

A primeira limitação da presente pesquisa ocorreu no campo bibliográfico, tendo em vista, a falta de bibliografia especializada na área da administração estratégica escolar.

Toda pesquisa teve que ser realizada a partir da bibliografia empresarial disponível, transportando esta linguagem para a atuação educacional, levando em consideração as peculiaridades e a realidade deste contexto.

O segundo desafio foi o escasso número de escolas que levam em consideração os aspectos relevantes da construção de uma estratégia, bem como a falta de visão empresarial expressa nos contatos com dirigentes educacionais.

A pesquisa teve como princípio vital a busca do desvendamento da formação da estratégia no âmbito da educação, no sentido de trazer uma reflexão consistente das dificuldades emergentes, expressas pela maioria das escolas privadas brasileiras

1.6 Descrição dos Capítulos

O primeiro capítulo foi dedicado a problematização do tema, foram levantadas as inquietações dos dirigentes educacionais, as limitações da pesquisa, os seus objetivos e perspectivas, no intuito de introduzir os primeiros ensaios deste trabalho.

A proposta do segundo capítulo foi a de estruturar as questões referentes a Administração estratégica: arquitetura, planejamento, criação da estratégia e competências essenciais.

No terceiro capítulo, a intenção foi a de trazer os conceitos até então abordados sob a ótica da Administração escolar – a busca foi a de transpor a linguagem empresarial para a realidade educacional e construir referenciais capazes de possibilitar a elaboração do perfil da Instituição: Negócio, Visão, Missão, Princípios, Valores e Objetivos, apresentando quando possível exemplos práticos de Instituições que já consolidaram-se a partir da Administração estratégica.

O quarto capítulo apresenta o tema Complexidade, dada a sua relevância na compreensão da dinâmica das organizações como um sistema complexo, no sentido de trazer contribuições ao entendimento histórico da formação das instituições mecanicistas da era industrial rumo à construção das instituições mais inovadoras, criativas, auto-organizadas que se aperfeiçoam continuamente, reiventando-se dentro das emergentes necessidades da era pós-industrial.

No quinto e último capítulo, propõem-se entrelaçar as idéias levantadas para tecer a teia das possibilidades e perspectivas para as instituições que aceitarem o desafio da reinvenção, do aperfeiçoamento e da busca infindada pela participação na ampla arena de oportunidades futuras.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

2.1 Planejamento Estratégico ou Administração Estratégica

O planejamento estratégico enfrentou problemas no início dos anos 80, a partir da queda de grandes empresas. Segundo Potts, (1984), o mais dramático foi o seu enfraquecimento na General Electric, a empresa que "literalmente escreveu o livro sobre o assunto".

A revista Business Week, documentou os problemas do planejamento estratégico numa matéria de capa na edição de 17 de setembro de 1984. "Depois de mais de uma década de controle quase ditatorial sobre o futuro das corporações americanas, o reinado do planejador estratégico pode chegar ao fim".

Steiner e Kunim, (1983, p.15) destacam que às vezes os planos são inúteis, mas o planejamento é sempre indispensável.

Para entender melhor, vamos tentar analisar as falácias do planejamento estratégico dentro do atual ambiente empresarial de constantes mudanças e regido pela crescente complexidade e dinamicidade.

Mintzberg (2000), deixa claro que a crítica não é ao planejamento, mas sim ao planejamento estratégico – a idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. O planejamento em si tem outras funções úteis nas organizações.

A predeterminação torna-se a grande falácia do planejamento estratégico – Para se engajar em planejamento estratégico uma organização deve ser capaz de prever o curso do seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade. O planejamento estratégico não leva em consideração as discontinuidades – característica marcante do século atual.

"Previsões de longo prazo são notoriamente imprecisas". (Hogarth e Makridakis, 1981, p.122).

O planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante a sua formação. O mundo tem que ficar parado durante o desenrolar do planejamento. A dinâmica atual nos ambientes organizacionais não permitem tanta linearidade e exigem decisões contínuas e alinhadas às discontinuidades, monitoradas pelas informações atualizadas que circundam o ambiente.

A formação da estratégia é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e subconscientes processos sociais e cognitivos. Os insumos utilizados advém de informações tangíveis e intangíveis. Tais processos não seguem programação predeterminada, nem trajetórias prefixadas. As estratégias eficazes exibem, inevitavelmente algumas qualidades emergentes e, mesmo quando são significativamente deliberadas, costumam ser planejadas de maneira menos formal e mais visionária. O aprendizado, na forma de descobertas irregulares, baseado em eventos casuais, e o reconhecimento de padrões inesperados constituem um papel-chave na formação da estratégia.

Os dirigentes precisam ser muito sensíveis as evidências que os remete a formação da estratégia, as informações que serão significativas, aos dados que aparentemente parecem ser irrelevantes, mas que fornecem insumos num primeiro momento para a análise e posteriormente para a síntese.

Chegamos assim, a grande falácia do planejamento estratégico – nenhuma elaboração pode prever discontinuidades, informar lideranças distanciadas, criar novas estratégias alinhadas as necessidades daquele momento.

Neste sentido, o planejamento estratégico deve ser substituído pela administração estratégica – esta caracteriza-se pela dinamicidade, pela ação contínua e que constitui-se no constante fluxo de formação e aperfeiçoamento da estratégia. Os instrumentos são ferramentas de trabalho gerenciais – eles não salvam nem destoem as organizações. Os instrumentos não fazem nada disso: são as pessoas que fazem o sucesso ou o fracasso das organizações.

Toda esta introdução permite-nos refletir sobre um instrumento que foi extremamente utilizado pelas lideranças e no contexto atual precisa passar por resignificação.

A abordagem deste tema, pretende focalizar-se nas instituições educacionais, sobretudo no que se refere à Gestão escolar. A escola nunca teve tradição do uso de ação estratégica formal – este fato justifica-se pela priorização da visão pedagógica em detrimento da visão empresarial e pelo ambiente de baixa competitividade vivida pela escola até o início dos anos 90.

A palavra estratégia é de origem militar. Deriva do termo grego *strategia* que significa "escritório do general". Com o passar do tempo, assumiu uma variedade de conotações diferentes, tais como a ciência ou arte do comando militar aplicado ao planejamento de operações de combate em larga escala ou uma manobra militar para surpreender e derrotar o inimigo e ainda a habilidade de usar estratagemas nos negócios. Esta variedade de significados permitiu muita inconsistência do termo, muita dúvida e aplicação muitas vezes inadequada para a palavra estratégia.

Tanto Mintzberg, (2000) quanto Michel Robert (1998), concordam que a expressão planejamento estratégico está superada, devido a impossibilidade de previsibilidade do atual ambiente empresarial e sugerem o desenvolvimento de uma processo que chamaremos de Administração Estratégica.

O processo de raciocínio estratégico pode ser descrito como um tipo de raciocínio que tenta determinar o que uma instituição deve ser no futuro. Produz uma visão, um perfil, do que a instituição quer tornar-se, o que ajuda os dirigentes a fazer escolhas vitais. Isso permite que a direção coloque a instituição em uma posição de sustentabilidade e prosperidade dentro de um ambiente em constante mudança.

Administrar estrategicamente é como estar com sua equipe de trabalho em pleno vale, e encontrar-se cercado de montanhas belas e desafiadoras. Seu objetivo estratégico é decidir qual montanha vai subir. Em ambientes competitivos, é comum estarmos diante de vários caminhos. Para quem não sabe aonde quer chegar,

qualquer caminho serve. Mas para quem sabe o que quer, o foco e a direção precisam nortear a ação individual que produz um resultado coletivo. A clareza de direção promove uma força motriz que impulsiona o desenrolar do trabalho de todos, desde as funções mais elementares até aquelas consideradas essenciais, como é o caso do educador.

Segundo Clemente Nobrega (2001), estratégia é a arte de criar valor para o cliente.

É a maneira pela qual a empresa define seu negócio e junta as duas únicas coisas que realmente importam: conhecimento e relações.

Esta será a premissa deste século: não há como escapar dessas prerrogativas, nem como driblá-las. Conhecimento e relações configuram-se como novas alavancas para a Gestão. Não basta ter conhecimento estratégico, é preciso saber lidar com pessoas e deixar fluir o incomensurável talento de cada um na superação dos constantes desafios do dia a dia.

Nobrega (2001), afirma que o trabalho do gestor é análogo ao do artista. Administração estratégica é um jogo totalmente influenciado pela linguagem e está diretamente ligada à ação que gera resultados. Neste sentido, linguagem não é só palavra, gestos, discurso e teorias, mas está atrelada aos símbolos utilizados para obtenção dos resultados. A habilidade central está em mobilizar e engajar as pessoas em prol da ação coletiva.

Para tanto, a administração não pode esquecer a sua essência – tanto interno quanto externo ela lida com pessoas, com motivação humana e esta tem sido a grande arbitrariedade do nosso tempo. Apostar em gestores que entendem do negócio, mas sequer imaginam como funcionam as pessoas.

Criatividade, consciência, inteligência – tudo isso está ligado à linguagem. É por intermédio dela que moldamos o mundo e, aprendemos a nos libertar da tirania do imediato, do familiar e do profissional, criamos a possibilidade real de um novo enredo que emerge a partir do enredo original.

Esta é a arte do líder: moldar o mundo. Liderar não é a arte de ser competente ou fazer as coisas bem feitas. Requer mais que talento profissional e está diretamente ligado a especial característica de inspirar as pessoas a fazer bem feito, a aflorar e desabrochar as competências nos outros. E isso exige mais talento humano do que técnico. (Nóbrega, 2001).

Não há receita pronta de "como fazer", apenas o desafio de construir um ambiente onde haja inspiração para conceber uma ação geradora de resultados vitoriosos.

Os cientistas usam a matemática, os gestores utilizam a linguagem: códigos simbólicos para moldar a realidade. É a linguagem que confere significado às ações e influencia a maneira pela qual vemos, sentimos e agimos.

2.2 O Ponto de Partida para a Administração Estratégica

É bastante comum a ausência do Raciocínio estratégico nas Instituições Educacionais. Isto tem ocorrido em grande parte, pela falta de clareza dos dirigentes em relação a visão de futuro e de onde querem chegar. O processo de administração estratégica começa com uma visão. Seria como desenhar um quadro entre o atual estágio de desenvolvimento da instituição e suas possibilidades futuras. Este quadro, irá indicar a direção, as ações e os redirecionamentos, a fim de dar sustentação as decisões que precisam estar alinhadas ao perfil institucional desejável.

A administração estratégica não deve ser confundida com planos operacionais e para ilustrar esta diferença, será utilizada uma matriz com eixos horizontal e vertical, conforme, figura 1.

FIGURA 1- MATRIZ DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

	ESTRATÉGIA	
Encaminhamento Pedagógico	A	B
	C	D

É possível ter quatro tipos de encaminhamento para a Gestão:

- **Quadrante A** - Clareza estratégica e excelência pedagógica
Este quadrante indica uma posição de sucesso da instituição, mediante o equilíbrio entre visão pedagógica e visão empresarial. A instituição reconhece a força da vertente pedagógica, mas foi flexível o bastante para também ancorar a vertente empresarial, capaz de garantir-lhe competitividade e sustentação mercadológica.
- **Quadrante B** - Visão estratégica incerta e excelência pedagógica
Este quadrante apresenta uma instituição com pouca visão estratégica e empresarial, cujo foco e direção está bastante confuso, porém destaca-se no trabalho pedagógico.
- **Quadrante C** - Visão estratégica explícita e Incompetente pedagogicamente
Este quadrante indica uma situação oposta. A instituição desenvolveu uma estratégia clara, porém os dirigentes tem dificuldades em operacionalizar o trabalho pedagógico e obter resultados satisfatórios, o que a torna suscetível e instável.
Isto se reflete nos altos e baixos de uma instituição que não decola seus resultados em função da sua incompetência técnica.
- **Quadrante D** - Visão estratégica incerta e incompetente pedagogicamente
Este quadrante representa a pior das posições estratégicas, pois nele encontramos instituições com fraco desempenho pedagógico e empresarial.
Estas instituições não sobrevivem em ambiente competitivo e se permaneceram até aqui, foi em virtude da baixa competitividade do setor.

O atual contexto das escolas revela que um grande percentual das escolas se encaixam no quadrante B, apresentando forte visão pedagógica e deficiência na visão estratégica ou empresarial.

Isto se justifica pela forte formação pedagógica dos dirigentes educacionais que foram na sua maioria promovidos a partir de suas habilidades pedagógicas e

negligenciaram o desenvolvimento das habilidades estratégicas que exigem tempo e investimento formativo.

A necessidade de pensar estrategicamente surge nas instituições educacionais a partir da década de 90, coincidindo com a abertura de mercado e a oficialização do Código de Defesa do Consumidor. O mercado como um todo assume uma nova postura mercadológica e o setor educacional passa a enfrentar uma forte competitividade.

Inicia-se um novo tempo nas escolas e ao final da década de 90, a grande maioria das escolas ainda resiste em aperfeiçoar-se nos aspectos administrativos, trilhando caminhos ultrapassados de gestão, insistindo nas velhas práticas gerenciais e empresariais que deram certo no passado.

Esta forte insistência em apegar-se ao passado tem deflagrado inúmeras falências e gerado a decadência de algumas instituições tradicionais que se recusaram a aperfeiçoar-se administrativamente.

A necessidade de pensar estrategicamente surge somente quando uma instituição começa a explorar novos mercados que representam terrenos com os quais não está familiarizada. Isso ocorre quando o mercado local fica saturado e os dirigentes se deparam com o desafio da expansão geográfica.

No caso das escolas, nos últimos 5 anos, esta questão ficou emergente e os dirigentes de um modo geral passaram a considerar como mercado de trabalho novos bairros e cidades próximas e a criar estratégias de transporte que viabilizassem atrair e manter alunos provenientes de uma área geográfica além das fronteiras naturais.

Esta tendência de expansão de participação de mercado, tornou mais complexa a tarefa de gestão e trouxe a necessidade de pensar mais estrategicamente.

As escolas que encontram-se no quadrante B podem ser comparadas como parte da Escola de Administração chamada de Cristóvão Colombo.

- Quando partiu, não sabia para onde ia.
- Quando chegou, não sabia onde estava.
- Quando voltou, não sabia dizer onde esteve.

Mas... ele foi e voltou três vezes em sete anos. Isto significa que Colombo era competente tecnicamente, embora nunca soubesse onde estava.

O processo de raciocínio estratégico, portanto pode ser descrito como um tipo de raciocínio que tenta determinar **o que** uma organização deve ser no futuro. Os sistemas de planejamento, por outro lado, ajudam a escolher os caminhos de **como** chegar lá.

O raciocínio estratégico identifica os fatores que ditam o rumo de uma organização, e é um processo que a direção usa para estabelecer e articular sua visão.

Para o raciocínio estratégico ter sucesso, é vital obter o comprometimento da equipe diretiva em primeira instância e posteriormente dos envolvidos no processo educativo.

Trata-se de um processo que extrai as melhores idéias das mentes daqueles que estão diretamente envolvidos e efetivamente conhecem o que está acontecendo com o ambiente e qual deve ser o posicionamento da instituição frente aos dados qualitativos (opiniões, sentimentos e julgamentos) e quantitativos.

O raciocínio estratégico produz uma visão, um perfil, do que uma organização quer tornar-se, o que ajuda a equipe diretiva a fazer escolhas vitais, dentro de um ambiente de constante mudança e avanços.

Se o objetivo de qualquer instituição é estar no quadrante A (perfil claro e pedagogicamente eficaz), então a pergunta é: Por que a maioria não está lá?

A primeira constatação desta pesquisa nos remete ao fato de que os integrantes da equipe diretiva permitem que o raciocínio operacional domine a sua atenção e a maior parte do seu tempo.

Os dirigentes concentram esforços no que usualmente chamamos de "apagar incêndios" – que são situações urgentes e que atraem a atenção de todos. Quanto menos se planeja estrategicamente, maior a incidência dos incêndios.

Michel Robert (1998), ressalta que as preocupações operacionais impedem o raciocínio estratégico. Ele acrescenta, que desta forma haverá sempre uma forte

tendência para agir reativamente em vez de pró-ativamente. O perfil corporativo começa a ser modelado por forças externas em detrimento de uma ação gerencial estratégica. Neste caso, o ambiente molda a direção e a estratégia e, facilmente se perde o foco estratégico da instituição.

Outro fator destacado por Robert, aponta para a oportunidade contida nos momentos de crise. Os bons momentos também são um obstáculo que impedem o raciocínio estratégico. Quando se está vivendo bons momentos, quem precisa pensar para onde está indo? A necessidade de pensar no rumo surge em meio a crise. Isto reforma a idéia de um posicionamento otimista frente as crises, revestida de forte raciocínio estratégico.

Um outro obstáculo bastante comum é associar raciocínio estratégico ao planejamento de longo prazo. Este tipo de raciocínio nada tem a ver com o tempo. Existem decisões estratégicas que precisam ser tomadas e que apresentam impactos de curto prazo e outras que tem efeito a longo prazo.

2.3 Uma Nova Visão de Estratégia

Estamos no limite de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna.

Os setores existentes – educação, assistência médica, transporte, bancos, a indústria editorial, telecomunicações, indústria farmacêutica, varejo e outros – sofrerão profundas transformações.

Estas áreas são apenas algumas das oportunidades que estão surgindo para reformular produtos, serviços e setores existentes.

Surgem nesse contexto muitas megatendências que podem transformar fundamentalmente o estilo de vida e o trabalho das pessoas, como o telefone, o automóvel e o avião transformaram o estilo de vida do século XX.

Segundo Gary Hamel (1995), a competição pelo futuro é uma competição pela criação e o domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar o seu próprio mapa. Portanto, abrir o caminho é muito mais recompensador do que seguir os outros.

Diante dessas afirmações, nos deparamos com a seguinte questão? O que é preciso para chegar primeiro ao futuro?

Hamel (1995), nos aponta algumas considerações relevantes:

"A compreensão de que competição pelo futuro é uma competição diferente;

Um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras;

Habilidade de energizar a empresa de cima para baixo, estimulando-a em direção ao futuro;

Capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro, sem correr riscos desmedidos, (uma certa dose de risco e ousadia faz-se necessária)".

Estes elementos, contém uma visão bem diferente, daquela praticada na maioria das Instituições educacionais. Esta visão de estratégia reconhece que a instituição precisa *desaprender* grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.

Mais do isso, reconhece sobretudo, a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do *planejamento anual incrementalista*; é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta da construção das competências essenciais para dominar mercados futuros.

Neste sentido, o desafio da escola é criar metas que superem os limites e desafiem os colaboradores a conseguir o aparentemente impossível.

Esta visão de estratégia vai além da alocação de recursos escassos; propõe uma luta para superar as limitações de recursos, através de uma busca criativa e infundável de melhor alavancagem dos recursos.

Para tanto, reconhece que as instituições não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para expandir e criar a estrutura dos setores futuros.

A competição pelo futuro é uma competição pela *participação nas oportunidades* e não só pela participação no mercado. É uma competição pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à Instituição dentro de uma ampla arena de oportunidades.

Para fazer parte desta arena de oportunidades, a Instituição educacional deverá perguntar-se: Dadas as nossas atuais habilidades ou competências, que participação nas oportunidades futuras podemos esperar?

Esta questão traz consigo uma reflexão importante: Que novas competências temos que desenvolver e que modificações precisamos incorporar para poder aumentar nossa participação nas oportunidades futuras?

Hamel e Prahalad (1995), alertam para o fato de que competências requerem o acúmulo paciente e persistente de capital intelectual, e não de dons concedidos por Deus, portanto, é possível construir um portfólio de competências.

É importante que os dirigentes vejam a instituição como um portfólio de competências e perguntem-se: "Dado nosso portfólio específico de competências, que oportunidades estamos singularmente posicionados para explorar?" A resposta aponta para arenas de oportunidades, às quais os concorrentes, com outros dons de talentos, tenham dificuldade em ter acesso.

A grande preocupação dos dirigentes terá que ser a de como orquestrar todos os recursos da instituição, visando a criação do futuro.

Criar o futuro exige que a instituição desenvolva novas competências essenciais, que normalmente transcendem a perspectiva de uma só formação, mas que reconhece e valoriza o trabalho interdisciplinar e a diversidade de talentos.

Uma forte tendência da competição pelo futuro é o tempo. Hoje, a velocidade é essencial. Os ciclos de vida dos produtos/serviços estão cada vez mais curtos, os tempos de desenvolvimentos cada vez mais apertados e o cliente espera um serviço praticamente instantâneo.

Outro aspecto que merece atenção especial, diz respeito ao fato de que a competição pelo futuro ocorre em arenas "não estruturadas", onde as regras da competição ainda precisam ser escritas.

Alguns setores são mais estruturados do que outros, no caso do setor educacional, estamos sujeitos quase sempre à regras mais intangíveis e processos menos mensuráveis. No setor educacional, nos norteamos mais pelo mapa do passado do que criamos o mapa do futuro. É muito comum nas escolas a perpetuação de comportamentos, sanções e práticas que estão em nossas mentes a partir das referências que guardamos da escola em que estudamos e que já não condiz com as necessidades do aluno de hoje.

É preciso construir uma escola centrada no hoje com forte posicionamento para o futuro. Em um ambiente de mudanças turbulentas e aparentemente imprevisíveis, ser "adaptável", não é o suficiente. Um navio sem leme no meio de um vendaval simplesmente navegará em círculos. Algumas instituições adotam uma atitude do tipo "esperar para ver", apostando num milagre divino. Uma instituição que recolhe suas velas e espera por mares calmos, acabará esquecida em águas estagnadas.

Independente do grau de tumulto no setor, os dirigentes terão que fazer opções estratégicas. Muitos dirigentes educacionais se sentem impotentes, pois possuem o mapa do passado na mão e encontram-se diante uma variedade de desafios de complexidade atuais com vistas a criação do futuro.

Este é um momento para pensar estrategicamente: Que novas características devem ser acrescentadas aos produtos/serviços? Como podemos melhorar a expansão do mercado atendido? Como será feita a formação dos preços, levando em consideração o contexto atual e as necessidades vitais?

Estas e outras perguntas ajudam a instituição a visualizar a competição pela concepção de tipos fundamentalmente novos de benefícios para os clientes. Em suma, é uma competição pela imaginação do futuro.

Vale acrescentar que os sonhos não se tornam realidade da noite para o dia e o caminho entre a realidade de hoje e as oportunidades de amanhã é longo e tortuoso.

Portanto, é possível comparar a competição pelo futuro a uma gravidez: ambos possuem três estágios – a concepção, a gestação e o parto. A pergunta dos dirigentes tem sido sobre qual estágio consome maior tempo e atenção.

Segundo Hamel e Prahalad (1998), "a maioria dos dirigentes gasta um tempo desproporcional na sala de parto, esperando pelo milagre do nascimento".

Eles apontam para o fato dos dirigentes estarem gastando muito tempo com a gestão do presente e não estão dedicando tempo suficiente à criação do futuro ou mais precisamente, os dirigentes estão mais envolvidos nos aspectos operacionais das suas unidades e raros são os casos em que ele se compromete verdadeiramente em pensar e planejar estrategicamente.

Mas para criar o futuro, uma instituição precisa primeiro ser capaz de esquecer parte de seu passado.

Como dinossauros ameaçados por mudanças climáticas cataclísmicas, as instituições freqüentemente acham impossível enfrentar um ambiente radicalmente modificado.

Os dinossauros foram extintos porque a espécie foi incapaz de se adaptar com rapidez suficiente às condições alteradas.

No campo empresarial, temos uma variedade e exemplos de grandes corporações que não sobreviveram as fortes mudanças de cenários.

Hamel e Prahalad (1995), contribuem com esta compreensão afirmando que: "A evolução é um processo lento, baseado em mutações genéticas pequenas e não planejadas".

Para eles, uma instituição incapaz de alterar o seu código genético ficará a mercê das revoluções ambientais tanto quanto o *tiranossaurus rex*.

Estes autores, definem o código genético como um conjunto de tendências, premissas e pressuposições contidas na cabeça dos dirigentes sobre a estrutura do setor, além de abranger as crenças, valores e normas sobre a melhor forma de motivar as pessoas, bem como os comportamentos que devem ser estimulados e desestimulados. Essas crenças são, pelo menos em parte, produto de um determinado ambiente.

Quando esse ambiente muda rápida e radicalmente, essas crenças podem se transformar em uma ameaça à sobrevivência.

As estruturas gerenciais, o equivalente ao código genético da corporação, limitam a percepção da equipe diretiva a uma parte específica da realidade. Os dirigentes vivem dentro de suas estruturas e, em grande parte, e não conseguem enxergar o que está além e fora delas.

Ao longo do tempo, essa estrutura gerencial dominante torna-se tão persuasiva e influente quanto um código genético.

As lições profundamente codificadas do passado, transmitidas de uma geração de dirigentes a outra, criam sérios entraves institucionais.

Hamel e Prahalad (1995), ilustram essa natureza contingencial das crenças corporativas, através de uma metáfora.

Quatro macacos foram colocados numa sala. No centro da sala havia um mastro alto com um cacho de bananas penduradas na extremidade. Um macaco particularmente faminto escalou afoitamente o mastro, querendo pegar uma banana. Assim que alcançou a extremidade do mastro, foi atingido por um jato de água fria lançado por uma ducha acima de sua cabeça. Com um grito agudo, o macaco abandonou sua empreitada e desceu do mastro. Todos os macacos sucessivamente tentaram pegar a banana. Todos receberam a ducha de água fria e todos desceram do mastro sem o prêmio. Depois de várias duchas frias, os macacos finalmente desistiram das bananas.

Depois que os primatas foram condicionados, um dos quatro macacos originais foi retirado da sala e substituído por outro macaco. Assim que esse novo e inocente macaco começou a escalar o mastro, seus companheiros o alcançaram e fizeram a criatura surpresa descer. Após algumas tentativas interrompidas, sem receber uma única ducha fria, o novo macaco parou de tentar pegar as bananas. Cada novo macaco que chegava, aprendia a mesma lição. Nenhum dos macacos novos chegou ao topo do mastro. Nenhum sabia porque estava sendo desencorajado a não subir no mastro.

Isso nos ajuda a refletir sobre a força dos precedentes sancionados em manuais de políticas, processos corporativos e outros mecanismos internos sutis e informais que acabam sobrevivendo mais que o contexto específico que os criou.

Hamel (1995), ressalta que "os indivíduos não sabem o que não sabem e, pior ainda, não sabem que não sabem. O importante não é, saber o impossível, mas ultrapassar as fronteiras da estrutura gerencial existente".

A terra é um mistério para o peixe; e quando um peixe descobre a terra, normalmente é tarde demais – a pobre criatura já está presa a um anzol.

Da mesma forma, o código genético de uma instituição limita sua percepção de novas oportunidades e concorrentes não tradicionais. Frequentemente, as barreiras perceptivas resultantes da falta de diversidade genética são mais altas e impenetráveis nos dirigentes que possuem a maior influência política. O seu status quo os impede de olhar adiante e ver outras possibilidades além das velhas e tradicionais práticas, a maioria delas obsoletas.

Para Hamel e Prahalad (1995), o capital intelectual sofre depreciação constante. Eles conceituam que uma instituição retardatária é aquela que não foi capaz de anular com rapidez suficiente a depreciação de seu capital intelectual e não investiu na criação de um novo portfólio de talentos. Alertam também que o sucesso reduz a variedade genética. É o clássico exemplo da frase: "Em time que está ganhando, não se mexe". Os dirigentes são levados a acreditar que continuar fazendo a mesma coisa é a forma mais garantida de prolongar o sucesso e que os concorrentes que não estão fazendo a coisa do "nosso jeito" não muito inteligentes.

A medida que o ambiente competitivo fica mais complexo e variado, cresce a necessidade de maior variedade genética – uma gama mais ampla de crenças gerenciais e um repertório maior de ações.

Cabe ressaltar, que quanto mais poderosos os burocratas, menor a variedade genética. Talvez o caminho possa ser o aprendizado de buscar e valorizar também os não ortodoxos, possibilitando um pouco mais de liberdade para com os procedimentos administrativos; um pouco mais de relutância em usar somente as lições do passado e investir no aperfeiçoamento contínuo em busca da arquitetura do futuro.

Duas características parecem ser imprescindíveis para arquitetar o futuro – a curiosidade e a humildade. São esses traços que fazem um dirigente educacional olhar muito além, testar suas práticas e compará-las com as dos concorrentes e estar atento a toda uma gama de oportunidades. Às vezes, nos deparamos com obstáculos para desaprender o passado. Neste caso, será necessário uma "terapia de substituição de genes". Os genes defeituosos, no novo contexto do setor, precisam ser substituídos por genes saudáveis.

Peter Senge, defende a criação de uma organização voltada ao aprendizado (learning organization), porém esta é apenas metade da solução. Igualmente importante é a criação da organização voltada para o desaprendizado.

Por que as crianças aprendem novas habilidades mais rapidamente do que os adultos? Em parte, porque têm menos a desaprender. Uma instituição educacional precisa desaprender parte do seu passado.

Grande parte das práticas pedagógicas do passado não fazem sentido no atual contexto da sociedade. Para chegar ao futuro, uma instituição educacional precisa estar disposta a jogar fora, pelo menos em parte, seu passado.

O que impede a maioria das escolas de criar o futuro não é uma base instalada de equipamentos de capital obsoletos, o que impede de criar o seu futuro é **uma base instalada de idéias** – as convenções inquestionadas, a visão míope das oportunidades e ameaças e os precedentes não desafiados que constituem a estrutura gerencial existente.

Criar o futuro não exige que uma instituição abandone totalmente o seu passado. É preciso, que se analise criticamente: Que parte de nosso passado podemos usar como pivô para chegar ao futuro e que parte do nosso passado representa um excesso de bagagem?

2.4 A Criação da Arquitetura estratégica

O futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído, daí o termo "arquitetura estratégica" que traz consigo o sentido da construção.

Assim como o arquiteto, o dirigente precisa sonhar com coisas que ainda não foram criadas. Muito além disso, como o arquiteto, o dirigente precisa ser capaz de gerar uma planta que mostre como transformar o sonho em realidade.

Toda instituição tem uma arquitetura de informação (infra-estrutura de tecnologia e os padrões de comunicação interpessoal – hard e soft). Para projetar a arquitetura de informação, a instituição precisa decidir quem deve se comunicar com quem, sobre o que, com que frequência e de que formas.

Toda instituição tem uma arquitetura social (Padrões de comportamentos aceitos e a hierarquia de valores implícita). Para criar uma arquitetura social, os dirigentes precisam especificar que comportamentos devem ser estimulados e o tipo de perfil profissional desejável.

Toda instituição possui uma arquitetura financeira (estrutura de balanço, folha de pagamento, processo de geração de relatórios financeiros e definição de seu orçamento). Para construir uma arquitetura financeira, os administradores precisam identificar o seu ponto de equilíbrio e os critérios de alocação de recursos.

Segundo Gary Hamel (1995), toda instituição precisa de uma arquitetura estratégica. Para tanto, necessita saber que novos benefícios, ou funcionalidades, serão oferecidos aos clientes na próxima década, ano, bimestre e quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o seu acesso aos benefícios de maneira mais eficaz.

A arquitetura estratégica é basicamente uma planta de alto nível sobre as novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com o cliente.

Uma instituição educacional precisa determinar que competências terão que ser adquiridas ou fortalecidas, a fim de proporcionar as funcionalidades que a atual sociedade requer, além de construir novos patamares de interface com os seus clientes – alunos e pais - de forma cada vez mais personalizada e portanto precisará investir em desenvolvimento tecnológico e humano.

A arquitetura estratégica não é um plano detalhado. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica exatamente como elas devem ser construídas. Mostra a posição relativa de cada estrutura, porém não mostra a localização exata de cada tomada ou maçaneta das portas.

Tomando como exemplo a cartografia, a estrutura estratégica é um mapa que contém as principais estradas interestaduais, não é um mapa detalhado das ruas da cidade.

Ele é suficientemente específico para oferecer a noção geral de direção, mas não detalha cada ruazinha lateral.

Segundo Hamel, (1995), é impossível criar um plano detalhado para a busca competitiva de dez ou quinze anos. O planejamento pressupõe um grau de exatidão, impossível de se alcançar em um horizonte superior a dois ou três anos.

Neste caso, é preciso compreender bem o conceito de curto, médio ou longo prazo.

Em muitas instituições, parece haver um pressuposto implícito de que o curto prazo e o longo prazo são excludentes, e não complementares. Mas o longo prazo não começa no ano cinco do plano estratégico atual. Começa agora.

Uma arquitetura estratégica define "o que precisamos fazer certo agora " para interceptar o futuro. É o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. É um plano amplo para abordar a oportunidade, o que temos que fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para capturar uma fatia significativa do futuro.

A arquitetura estratégica tem pouco valor se não for amplamente debatida e compreendida por todos os funcionários. Por isso, mantê-la em segredo não contribui para o seu compartilhamento. O seu verdadeiro valor está na profundidade e consistência da compreensão dos integrantes da instituição. A coerência entre arquitetura estratégica e procedimentos operacionais da equipe é que garantirão os resultados e a isso, chamamos de alinhamento estratégico. Quanto maior o desalinhamento estratégico de uma instituição, maior o seu distanciamento dos resultados.

Porém, convém ressaltar que uma arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o "amanhã" torna-se hoje e o que ontem era previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), capacidade de previsão, fôlego, singularidade, consenso e capacidade de ação – esses são os critérios pelos quais julgamos se uma instituição realmente possui uma arquitetura estratégica – se realmente controla seu destino.

Não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada colaborador. Essa premissa nem sempre tem sido entendida pelas instituições educacionais.

Uma instituição pode estar sentada no alto das montanhas de dinheiro e comandar legiões de pessoas talentosas e mesmo assim perder sua posição de primazia. Por outro lado, uma instituição, às vezes pode superar uma enorme falta de recursos e galgar, com sucesso, os degraus da liderança no setor.

Este fato aparentemente paradoxal, repleto de contradições do ponto de vista da administração mais tradicional, já faz parte da nova realidade.

Freqüentemente, os concorrentes julgam seus adversários, em termos de recursos, tamanho e não pela capacidade que têm de dinamizar esses mesmos recursos.

Estamos diante, de novos referenciais e competitividade é mais uma função de dinâmica dos recursos do que os recursos em si; e depende mais de uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado e uma larga

visão de oportunidade. Este direcionamento não pode ser encarado como espontaneísta, nem ocorre de forma alienada, ele está diretamente ligado ao conceito de intenção estratégica.

Intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro e transmite a noção de direção, mas só a intenção ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para o desafio da jornada.

É como se a arquitetura estratégica fosse o cérebro e a intenção o coração, a força impulsionadora e repleta de significado. A intenção estratégica tem uma fronteira emocional; é um objetivo que os colaboradores percebem como sendo inerentemente válido.

Na intenção estratégica estão contidos atributos como direção, descoberta e destino.

Em suma, enfatiza claramente onde estamos querendo chegar como instituição.

Para Hamel, (1995), "a maioria das instituições tem gerência demais e liderança de menos".

Segundo ele, é justo dizer que a maioria das matrizes corporativas faz-se um esforço muito maior para exercitar o controle do que para indicar a direção.

Se alguns profissionais remarem para à esquerda e outros para à direita, a instituição não pode andar para frente.

A falta de direção garante o desperdício de energia, a falta de coerência, torna-se visível aos olhos do cliente o que implica na perda da consistência, da identidade e do caráter institucional.

Teoricamente, a burocracia e seu controle deveria impedir que as pessoas virassem à esquerda ou à direita. Na prática, a experiência tem mostrado que a burocracia pouco tem contribuído para o direcionamento das pessoas dentro da organização.

Na realidade, na maioria das vezes a burocracia contribui como escudo, inibindo a iniciativa e fazendo as pessoas se sentirem amarradas, como se andassem sobre melado para ir a qualquer lugar. Ela bloqueia a criatividade e restringe a faixa de táticas disponíveis o que resulta na perpetuação de ações repetitivas e descontextualizadas.

Representa uma ameaça substancial a prosperidade futura: "Não sabemos para onde estamos indo. Mas não vamos nos afastar dos caminhos conhecidos".

Não basta eliminar a burocracia. Desmantelá-la sem colocar em seu lugar uma noção nítida e estimulante de direção é a receita para o caos. Empowerment sem direção é anarquia. Faz-se necessário promover a integração de cada setor da escola. Equipes empreendedoras isoladas e não direcionadas provavelmente não farão progresso.

Segundo Hamel (1995), o melhor caminho é a criatividade a serviço de uma intenção estratégica claramente prescrita. A intenção estratégica garante a coerência na direção. Já que não se pode prever todos os obstáculos, a intenção estratégica precisa ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável à experimentação em como alcançar os resultados. Ela restringe o "onde, mas não o "como".

Estratégia trata de gente, de pessoas e de resultados. Em cada um dos colaboradores, pulsa o coração de um explorador. Todos somos seduzidos, de uma forma ou de outra, pela oportunidade de explorar o desconhecido. A liderança tem cada vez mais o papel de inspirar nas pessoas o desejo genuíno de participar dos resultados globais da instituição.

A intenção estratégica deve ser o objetivo que comanda o respeito e o compromisso de cada colaborador.

Nesse sentido, a intenção estratégica refere-se tanto à criação de significado para os colaboradores quanto à definição da direção.

É como se os dirigentes comessem a entender que todos os colaboradores tem cérebro e também coração.

Liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesmas. (Covey, 2001).

Direção, descoberta e destino são os principais atributos de qualquer intenção estratégica. Transformar a intenção estratégica em realidade exige que todos os colaboradores saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização dos resultados da instituição.

As instituições educacionais quase sempre tem a falsa idéia de que os recursos disponíveis representam a única força propulsora capaz de impulsionar ou alavancar os resultados.

A visão da estratégia como capacidade de expansão ajuda a desmistificar o sucesso das empresas japonesas que tornaram-se líderes mundiais a despeito da escassez de recursos.

Em primeira instância é preciso considerar a instituição como um portfólio de recursos (técnicos, financeiros, humanos, etc.).

A segunda premissa é que as limitações de recursos não são necessariamente um obstáculo à conquista da liderança mercadológica, nem tampouco a abundância de recursos é garantia da continuidade da liderança. Se não fosse assim, não teríamos assistido a decadência ou mesmo a falência de grandes instituições educacionais que, apesar dos recursos financeiros, viveram a expressiva perda de alunos e a conseqüente perda da posição competitiva.

Se os recursos financeiros por si, não garantem os resultados de uma instituição – o que, aliado aos recursos, podem ajudar na construção de uma vantagem competitiva?

Segundo Hamel (1995), o desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como para a descoberta de novas aplicações para as competências atuais.

Esse conjunto de capacidades, habilidades e tecnologias que permitem a uma instituição oferecer um determinado benefício aos clientes são chamadas de competências essenciais.

As competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras e representam uma potencialidade na medida que as mesmas são exploradas criativamente em prol da competitividade.

O compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de uma nova competência essencial é um compromisso com a criação ou aperfeiçoamento dos benefícios ao cliente – que pode representar a sua posição ou reposição dentro do mercado.

Só através do desenvolvimento e estímulo de competências essenciais é que os dirigentes podem garantir a continuidade da instituição dentro da atual dinamicidade do processo educacional. Elas são a fonte de desenvolvimento dos novos serviços, as raízes da competitividade, a força motriz capaz de promover o contínuo crescimento e o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), qualquer liderança que não consiga assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e estímulo das competências essenciais estará inadvertidamente, hipotecando o futuro da instituição.

Para eles, há muita confusão em relação ao que seja ou não competência essencial (core competence).

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada, não é um "ativo" no sentido contábil da palavra, portanto não aparecem no balanço. Um prédio, uma marca, os equipamentos não podem ser uma competência essencial – são coisas e não habilidades. Entretanto, os ativos intangíveis como uma aptidão para a gestão, uma propriedade intelectual pode constituir uma competência essencial.

Ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem desgaste, embora uma competência essencial possa perder seu valor com o tempo. Em geral, quanto mais a competência é usada mais aprimorada e mais valiosa ela se torna.

Uma competência essencial é exatamente o que está implícito no termo: uma aptidão, uma habilidade.

Vale ressaltar, que uma competência representa a síntese de uma variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento. Um portfólio de habilidades distintas e fragmentadas não faz uma competência. Ela é uma trama, tecida de fios de habilidades e tecnologias distintas. Portanto, ações descontextualizadas não contribuem, pela falta de convergência entre si.

Uma instituição educacional pode contratar os melhores pedagogos, professores, investir em desenvolvimento e mesmo assim não obter do ponto de vista pedagógico e educacional os melhores resultados. O essencial é a habilidade de *harmonizar/potencializar* uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes.

Quem nunca se deparou com escolas com amplos laboratórios e alta tecnologia que são ignorados ou subutilizados pelos professores ou ainda, profissionais altamente competentes que são desestimulados a produzir resultados, em função da falta de liberdade e da integração dos diferentes talentos. O resultado são competências aprisionadas e subalavancadas.

Uma instituição precisa superar a falácia de ser uma amálgama de estratégias isoladas e deve ser vista não apenas como um portfólio de serviços, mas também como um portfólio de competências.

Para crescer no futuro, a instituição precisa desenvolver competências no presente. O investimento em novas competências essenciais proporciona as sementes para a colheita de produtos no futuro. Uma instituição incapaz de compreender as competências essenciais que servem de base para a competição em seu setor pode ser surpreendida pelos concorrentes que contam com amplo portfólio de competências.

Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma instituição, os dirigentes precisam estar atento a seguintes tarefas: identificar, definir, desenvolver, distribuir, proteger e defender as competências essenciais. (Hamel,1995).

Com base nessas tarefas, é possível realizar algumas reflexões a respeito das competências essenciais:

1. Que novas competências, precisamos para criar, proteger e ampliar as oportunidades no mercado educacional atual?
2. Que novas competências precisamos criar para participar dos mercados educacionais futuros?
3. Qual é nossa oportunidade para melhorar a posição no mercado educacional existente, alavancando melhor as atuais competências?
4. Que novos serviços (espaços em branco) poderíamos criar, redistribuindo de forma criativa ou recombinação as atuais competências?

3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR

3.1 Os impactos do Século XXI nas Instituições Educacionais

*"A verdadeira revolução está apenas começando.
A próxima década será muito diferente.
Os negócios vão mudar mais do que mudaram nos
últimos 50 anos.*

Bill Gates (dez. 1999)

Por que as instituições educacionais precisam se preocupar com os impactos das transformações sociais, políticas e econômicas do século XXI?

Esta indagação faz parte de uma das principais preocupações dos dirigentes das escolas, tendo em vista as rupturas desencadeadas pelo processo transformacional, que ocorre no entorno das instituições educacionais e que impactam diretamente na gestão escolar.

Michael Porter, professor em Harvard e referência mundial em estratégia empresarial, reforça a declaração de Bill Gates, quando afirma: "No limiar do século XXI, as organizações que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas, serão devoradas pela concorrência".

Charles Handy, alerta para o perigo das organizações estacionadas no que ele chama de "zona de conforto": "No século XXI, os vencedores serão os que ficarem à frente da curva de mudanças, criando novos mercados, novos caminhos, impondo novas regras para competir e desafiando o *status quo*".

Os estudiosos no campo empresarial alertam para a urgência de se estabelecer o chamado "Plano de Vôo" – que representa o direcionamento capaz de impulsionar a organização para o enfrentamento dos desafios cotidianos. Esta orientação estratégica tem sido adotada mesmo pelas grandes corporações que poderiam apostar na força da sua trajetória ou do reconhecimento de sua marca, e pelo contrário, estas organizações em saído na frente em busca de novas e constantes revoluções internas a fim de garantir sustentabilidade mercadológica.

Em 9 de janeiro de 2001, nasceu a GOL – Linhas Aéreas inteligentes. Nesta data, a empresa divulgou nota de 4 páginas na Gazeta mercantil de onde destaca-se o seguinte texto:

A inteligência está produzindo um novo mundo, mais rápido, mais leve, mais simples, mais eficiente. Hoje, você está vendo o nascimento de uma empresa que acredita na inteligência. A economia produzida pela inteligência rima com eficiência e excelência. É assim que estamos construindo a primeira empresa e aviação do Século XXI. Uma empresa onde tudo é novo. As idéias, as aeronaves, a maneira de voar, a maneira de vender passagens.

Mais do que importante, é vital que as organizações se preocupem com a realidade e as tendências que serão o referencial de atuação no século XXI.

Somente se preocupar não é o bastante, é preciso mergulhar nas incertezas e tendências relevantes para reinventar a organização, a partir destes novos referenciais.

C. K. Prahalad (1995), acredita que as principais mudanças citadas abaixo, afetarão significativamente o contexto das organizações no século XXI:

1. O ambiente aconchegante se tornará hipercompetitivo.
2. O ambiente local tornou-se ambiente global.
3. A concorrência não é só com as empresas similares.
4. As fronteiras setoriais que eram claras passam a ser incertas.
5. A estabilidade foi substituída pela volatilidade.
6. Os intermediários serão trocados pelo acesso direto.
7. Tecnologias isoladas se tornam tecnologias integradas.

Outra referência importante foi anunciada por Matthew J. Kierman, professor das Universidades de Columbia e Oxford, no livro 11 mandamentos da Administração do século XXI, publicado em 1998:

COMPARATIVO ENTRE OS PARADIGMAS DO SÉCULO XX E SÉCULO XXI

PARADIGMAS DO SÉCULO XX	PARADIGMAS DO SÉCULO XXI
Estabilidade, previsibilidade	Descontinuidade, melhoria contínua
Porte e escala	Velocidade e responsividade
Comando e controle	Empowerment (delegação de autoridade com responsabilidade)
Rigidez organizacional	Flexibilidade
Controle via regras e hierarquia	Controle por meio da visão e princípios
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade	Criatividade/Intuição
Reativo	Proativo
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Independência	Interdependência
Consenso	Dissenso construtivo
Competindo por mercados atuais	Competindo por mercados futuros

Dentro desta mesma perspectiva, o Prof. Idalberto Chiavenato (1999), apresenta alguns desafios para o cenário empresarial:

1. A Globalização obrigará as empresas a se comparar com o que há de melhor no mundo.
2. A necessidade de desenvolver, aperfeiçoar, motivar e liderar talentos.
3. A capacidade de conquistar e fidelizar clientes.
4. A necessidade de diferenciar produtos e serviços.
5. A necessidade de fixar e perseguir objetivos e atingir resultados.
6. A necessidade de atualizar e acompanhar os avanços tecnológicos.

A FGV - Fundação Getúlio Vargas, publicou na sua revista de Administração de empresas, edição julho/setembro de 1999, um artigo de autoria de Antonio Carlos de Matos, que destacava os principais segmentos empresariais onde o impacto de mudanças era maior, como resultado do uso da Internet, entre eles:

- Bibliotecas, editoras e livrarias
- Universidades e escolas
- Jornal, rádio e televisão
- Telecomunicações
- Gravadoras de CD e loja de discos
- Bancos, seguradoras e financeiras

- Brinquedos
- Medicina
- Farmácias e drogarias
- Shopping Centers e supermercados

Matos, enfatiza que os setores afetados que não entenderem a urgência de reinventarem-se, correrão sério risco de se tornarem obsoletos.

Há atualmente uma grande ênfase para o capital intelectual – que muitos estudiosos apontam como de maior valor que o capital financeiro.

Este é um aspecto bastante relevante dentro de uma Instituição educacional que nem sempre valorizou de forma mais efetiva o desenvolvimento permanente de seu capital intelectual: os colaboradores (professores e funcionários).

Outro aspecto tão importante quanto este, tem sido o da Diferenciação – uma instituição educacional acaba copiando dos concorrentes uma gama de serviços oferecidos que se transformam facilmente em commodities.

Segundo Clemente Nóbrega (2001), uma commodity é aquele produto ou serviço que não contém informações suficiente que surpreenda: em suma todo mundo oferece, é igual; não é elaborado; é seco e não apela à imaginação.

"Estratégia é a arte de criar valor para o cliente. É a maneira pela qual a empresa define seu negócio e junta as duas coisas mais valiosas deste século: conhecimento e relações".

Para ele, o papel do cliente mudou: De receptor passivo para projetor ativo.

Nóbrega (2001), ressalta que uma estratégia é o conjunto de coisas que você faz (atividades que desempenha), e que faz o cliente escolher você, não o concorrente.

3.2 Elaborando o Perfil Futuro da Instituição

Para elaborar o perfil estratégico da Instituição será necessário levar em consideração três principais elementos que refletem verdadeiramente a sua estratégia, sua direção e posicionamento mercadológico:

1. Produtos e serviços

2. Mercado
3. Clientes/usuários

Para efetuar uma análise destas principais áreas, será imprescindível conhecer profundamente os seguintes aspectos:

1. A natureza de seus produtos e serviços (a escola caracteriza-se pela prestação de serviços educacionais – que apresenta uma performance bastante intangível, o que envolve não só resultados quantitativos, mas principalmente os qualitativos e os não mensuráveis)
2. A natureza dos seus clientes (pais e alunos – caracterização do ambiente cultural, social, expectativas, crenças e valores da comunidade)
3. A natureza de seus segmentos de mercado (concorrência, novos produtos e serviços)
4. As possibilidades de expansão dos mercados geográficas (mercados ainda não explorados, viabilidade de expansão, necessidades atreladas à expansão).

Assim, as perguntas mais importantes que a equipe diretiva deve saber responder, a fim de modelar a sua instituição, são:

- Que produtos e serviços nós oferecemos? Que serviços ainda não oferecemos?
- A que grupos de clientes, oferecemos nossos serviços? Mas, principalmente, a que grupo de clientes, não oferecemos nossos serviços?
- Quais os segmentos de mercado, buscamos? Mas, mais importante é saber, quais áreas geográficas, nós não atendemos?
- Que necessidades e expectativas dos clientes estamos atendendo? Que necessidades e expectativas, não atendemos ou nunca ousamos implementar?
- Quais produtos/serviços, receberão maior ou menor ênfase no futuro?
- Quais os segmentos de mercado, vamos perseguir/não perseguir?
- Quais os mercados geográficos, vamos atender/não atender?

Para modelar o perfil de uma instituição, a equipe diretiva deve fazer as perguntas certas como resultado de um sólido processo de raciocínio estratégico. Este exercício possibilitará determinar a Força Propulsora que representa o âmago da estratégia de uma Instituição,

O conceito de força propulsora é sinônimo de uma idéia semelhante da *Shepherd's Laws of Economics*:

"Por trás de cada instituição deve haver uma força singular, ou motivo, que a diferencie de qualquer outra estrutura corporativa e lhe conceda sua identidade particular".

Por mais que o ambiente competitivo exija um reposicionamento estratégico das instituições educacionais, jamais ela deverá abrir mão da sua identidade, dos seus valores e de sua missão.

Qualquer desalinhamento entre visão, missão, valores e a prática pedagógica, promoverá desajustes tanto interno quanto externo, o que torna a instituição vulnerável e sem vantagem competitiva.

"Ter vantagem competitiva é como ter um revólver em uma luta de facas" – citação do livro de Philip Kotler – Marketing para o século XXI.

O esforço constante tem que estar centrado no alinhamento da prática com a identidade empresarial. Não basta anunciar, nem escrever e nem publicar. É preciso, incansavelmente, construir uma instituição merecedora de credibilidade, capaz de enfrentar as turbulências e oportunidades que a atual dinâmica social impõe, sobre o ambiente empresarial como um todo.

A força propulsora orienta os esforços estratégicos nos quais vale a pena investir.

No caso das instituições educacionais, a estratégia tende a ser orientada pelo cliente/usuário e pelo tipo de mercado/categoria em que se está inserido. A escola ancora deliberadamente todos os seus esforços em torno de uma categoria de clientes: alunos e pais. Uma escola que pretende focar seu trabalho para Educação Infantil terá que debruçar-se nas relevâncias do aluno de 0 a 6 anos, assim como

aquela que pretender focar o trabalho especificamente com Ensino Médio, terá que estar atenta as características do adolescente ou mesmo estar limitada a um conjunto de usuários, no caso de atender desde Ed. Infantil ao Ensino Superior.

A estratégia orientada para o tipo de mercado/categoria também requer atenção da equipe diretiva para o foco mercadológico pretendido – o da educação.

A estratégia é responder a uma variedade de necessidades advindas desse mercado. Portanto, o escopo de produtos e serviços pode focar desde uniformes escolares, centros de língua, atividades esportivas e culturais, até atividades voltadas para os pais como congressos para a família.

É necessário definir, qual é a sua atual força propulsora? Qual deve ser a sua força propulsora futura? Que impactos, sua força propulsora terá no futuro dos seus produtos/serviços, mercados e clientes?

Esta definição ajudará a equipe diretiva a tomar decisões coerentes e inteligentes com relação à alocação de recursos e escolha de produtos/serviços, mercados e clientes, que modelarão o perfil da organização com o decorrer do tempo.

É possível existir múltiplas forças propulsoras presentes simultaneamente em uma instituição?

Segundo Michel Robert (1998), isto chama-se síndrome de "sybil", retratado no filme que levava o mesmo nome, em que uma mulher com personalidade múltipla tinha uma enorme dificuldade de lidar consigo mesma. O mesmo, se aplica as organizações. Cada instituição possui uma personalidade única, baseada em um elemento chave do seu negócio que domina os outros elementos na tomada de decisões importantes, sobre alocações de recursos ou sobre a escolha das oportunidades.

Para Robert (1998), existe apenas um componente da instituição que domina a estratégia e a impulsiona na conquista da vantagem competitiva. Até que a direção compreenda claramente qual é este componente, terá dificuldade de tomar decisões inteligentes e coerentes com relação à alocação dos recursos e escolha de oportunidades.

Nos últimos anos, tem sido muito forte a tendência das organizações pela busca da excelência no atendimento ao cliente.

Toda organização deve ser sensível ao cliente. Isto significa dizer, que se os seus produtos/serviços não atendem a certas necessidades dos clientes sua empresa está fadada ao fracasso.

No caso de uma instituição educacional, o cliente direto é o aluno, mas os pais são responsáveis pela escolha da escola e suas necessidades e expectativas tem que ser consideradas, tanto quanto as do aluno, nas diferentes faixas etárias.

3.3 Definindo o Negócio, Missão, Visão, Princípios e os Objetivos das Instituições Educacionais

3.3.1 Negócio

*"Não me ofereça coisas.
 Não me ofereça sapatos.
 Ofereça-me comodidade para os meus pés e o prazer de caminhar.
 Não me ofereça livros.
 Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.
 Não me ofereça coisas.
 Ofereça-me idéias, emoções, sentimentos e benefícios.
 Por favor, não me ofereça coisas".*

(Autor desconhecido)

Negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.

O trecho acima, nos remete a uma profunda reflexão da transformação da era material para a era das relações. Nossos clientes não buscam coisas, eles estão sedentos de expectativas intangíveis e que na maioria das vezes são invisíveis aos olhos.

Há uma grande tendência da equipe diretiva confundir o Negócio com o produto ou serviço da instituição.

O cliente compra sempre um benefício que muitas vezes não está explícito no produto ou serviço a que se destina.

Vamos tomar como exemplo a NIKE. Tênis não é o negócio da Nike.

Philip Knight, fundador da Nike, afirma que não vende calçados esportivos; que o seu negócio é vender *atitude*. Hoje, a marca Nike significa lazer, moda. A empresa transformou o tênis em símbolo de status.

Pensando nisso, a empresa investe US\$ 100 milhões por ano na promoção de atletas, porque acredita que não deve promover tênis, mas sim os ideais esportivos de determinação, esforço individual e vitória.

A Copenhagen tem clareza que o seu negócio não é **chocolate** e sim, o seu negócio principal é **Presentes**.

Se o seu negócio fosse chocolate, ela estaria concorrendo com as marcas como Lacta, Garoto, Nestlé, etc, e em mesmas faixas de preços.

Como sua definição de negócio foi presentes, ela pode praticar preços superiores, pois o cliente está comprando um presente feito de chocolate e receber os benefícios da marca, imagem, embalagem, localização das lojas, atendimento diferenciado, etc.

Para poder competir no negócio presentes, a empresa não poderia utilizar embalagens convencionais. Todos os seus produtos vem embalados como se fossem presentes.

Ao definir o negócio de uma Instituição é necessário estar atento que os desejos mudam, o mercado e as necessidades se alteram, sendo imprescindível estar em sintonia com as Tendências Relevantes do seu tempo.

O negócio ajuda a focar o seu diferencial competitivo.

A McDonald's, em 1994, redefiniu o seu negócio de Hambúrgueres para *Alimentação de conveniência* com o propósito de criar um diferencial competitivo em relação ao seu principal concorrente.

Para se alinhar estrategicamente a esse diferencial, a empresa estabeleceu o desafio de estar no máximo a 4 minutos de cada cliente.

Outro exemplo claro aparece nos Elevadores Sûr. Numa análise um pouco mais míope, se poderia concluir que o negócio desta empresa é elevadores. No

entanto, através do seu plano estratégico, chegou-se a conclusão que elevadores já é uma *commodity* e que era necessário construir um diferencial competitivo capaz de focar todo o seu talento. O diferencial escolhido foi o de serviços e de soluções, ficando o seu negócio assim definido: Soluções e Serviços em Movimento.

A pergunta, agora é: o que isto muda? Isto muda todo o direcionamento empresarial, porque a equipe Sûr, identificou um importante personagem no seu cenário: o usuário. Aquele que vai utilizá-lo, pagar pela sua manutenção e que é o beneficiário do produto.

A estratégia de focar-se para os serviços e soluções fez com que a empresa atuasse voltada sob medida as necessidades do cliente.

O negócio orienta ainda os investimentos, ajudando a definir o foco principal que requer prioridade de recursos.

A definição do negócio orienta o marketing, porque como vimos o cliente não compra o produto e sim, o benefício inerente ao mesmo. Ajuda a criar mercado futuro, porque expande o olhar, evita a miopia.

A *Editora Abril*, fundada em 1950, não se deixou limitar pela miopia estratégica na definição de seu negócio, e o definiu não como publicação, que seria o óbvio, mas sim, *Informação, divertimento, educação e lazer*.

Na prática, isto resultou na expansão de suas atividades que vão desde assinatura de TV a cabo, lançamentos de discos da Abril *music*, até publicações de livros didáticos.

Se o negócio é o principal benefício esperado pelo cliente, como definir o negócio de uma Instituição Educacional?

1. Identificação do seu estágio atual que passa pelas seguintes reflexões:

a) Quem é o meu cliente?

Esta etapa significa o "momento da verdade" e vai influenciar decisivamente nos rumos da atividade. Considere como relevante, quem é o cliente que precisa ser conquistado todos os dias.

b) Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao usar o serviço?

Esta etapa o remete para a necessidade de se perguntar, qual é o principal benefício por ele esperado.

c) Quem são e quais serão os seus concorrentes?

Clientes, concorrentes e suas expectativas não são estáticas, mudam de acordo com as tendências relevantes, portanto, é preciso estar atento aos cenários externos que produzem impactos no ambiente interno.

2. Checagem da consistência do seu negócio atual

A orientação estratégica da instituição está alinhada às exigências, das tendências relevantes para a educação, requerida para o Século XXI? Em que aspectos, a orientação estratégica precisa ser redirecionada?

3. Adequação do negócio da Instituição ao momento atual da educação

Para promover a adequação, evite a miopia que limita o seu campo de percepção e de ação. Muitas oportunidades são perdidas, quando se foca apenas o serviço ou produto e não os benefícios gerados.

Pergunte e ouça o seu cliente. Pergunte a ele, qual o principal benefício que ele busca com o seu produto ou serviço. A resposta poderá ser um grande referencial, na articulação de uma nova configuração para sua Instituição.

Abra o foco da lente e olhe muito além do que já ousou olhar. O serviço ou produto oferecido pode conter qualidades intrínsecas, das quais você e sua equipe nunca pararam para analisar e aí, pode estar o grande diferencial da sua instituição.

Não basta definir, é preciso divulgar entre os seus colaboradores para que estejam todos em sintonia com o atual negócio.

O SEBRAE/MG, divulgou na revista Exame, de 14 de dezembro de 1998: *Nosso negócio é o Resultado*.

No anúncio, a empresa está enfatizando o resultado do cliente, pois este é o benefício que as empresas buscam ao procurar o SEBRAE.

A Universidade de Caxias do Sul, definiu como seu principal negócio – o conhecimento.

A Faculdade de Agronomia Elizeu Maciel – Universidade Federal de Pelotas, definiu como negócio – Conhecimento em Agronegócio.

Estes foram alguns exemplos de Instituições educacionais, que já aderiram a idéia de focar um negócio, alinhado com o seu perfil empresarial.

3.3.2 Missão

A Merck, gigante da indústria farmacêutica, publicou na Revista Exame, de março de 1999: Preservar a vida das pessoas tem sido a missão da Merck, desde 1891.

Esta declaração demonstra que há muito tempo o conceito de missão vem acompanhando a trajetória das grandes corporações. Também merece destaque, a *Harvard Business School*, que apresenta como primeira palavra no catálogo de Doutorado de Administração: Mission. A missão do programa é: "Desenvolver profissionais notáveis para seguir carreiras de ensino e pesquisa em escolas e universidades líderes na área de negócios".

O Hospital das Clínicas de São Paulo tem como principal Missão: Salvar Vidas.

Num outro patamar, encontramos Jesus Cristo, que há dois milênios, veio ao mundo com uma missão: Salvar a Humanidade.

Exemplos como este, mostram que uma missão não é um modismo, e representa uma necessidade permanente. O conceito de missão, já transpôs os limites da instituição, a exemplo do conhecido professor de dança de salão, *Carlinhos de Jesus*,

que professa que sua missão é: *levar alegria e emoção para contagiar corações, através da música e da dança.*

A missão orienta a partida, dá o rumo e a razão de ser da instituição.

Peter Drucker (1998), afirma que "Definir a Missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um excelente desempenho".

Para Drucker, o dirigente precisa estar atento para não cair na armadilha de tornar-se obsoleto, e aquele que não se pergunta "qual é a nossa missão", quando a empresa está tendo sucesso é, na verdade, arrogante.

Fred David da Auburn Universidade de Alabama, reforça estas idéias, quando afirma: "Sem uma clara declaração de Missão, as ações de curto prazo de uma empresa podem comprometer os seus interesses de longo prazo.

Toda a organização tem um propósito único e uma razão para existir. Esta singularidade deve estar refletida na declaração de Missão. Uma organização só alcança um elevado senso de propósito quando explicita e divulga uma clara Missão.

A missão atrai, motiva e retém talentos, esta é uma afirmação de Stephen Covey, no seu livro, "Os 7 Hábitos das pessoas muito eficazes":

"Uma missão cria uma grande unidade e um imenso envolvimento. Gera nas mentes e nos corações das pessoas um quadro de referência, um conjunto de critérios e orientações, por meio dos quais, eles poderão governar as suas vidas. Não precisam de ninguém para dirigi-los e criticá-los. Eles estão em harmonia com o âmago da organização".

Philip Kotler (1999), tem a seguinte posição sobre o assunto: "Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explicita, atua como mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa".

Collins e Porras, autores do livro "Feitas para Durar", que pesquisaram o segredo das empresas de sucesso, que atravessaram todos os momentos históricos e mantiveram-se líderes em seu segmento, descobriram a importância de atrair, motivar e reter os melhores talentos – este foi um dos diferenciais competitivos dessas empresas.

Credric Lewis, presidente da ABB Brasil, afirmou que pessoas motivadas têm a missão pessoal conectada com a missão da empresa.

Momentos turbulentos como este, exigem novas configurações nas instituições, e a missão passa a ter um papel ainda mais relevante – manter os "sobreviventes" unidos em torno de um propósito.

As abordagens acima, nos permite destacar os benefícios obtidos, a partir da explicitação da Missão: criar um propósito único dentro da Instituição; servir de referência para alocação de recursos e de esforços; definir a responsabilidade dos membros da equipe.

Como definir a Missão?

Vamos tomar como exemplo uma instituição educacional: UCS – Universidade de Caxias do Sul.

Sua Missão: *Produzir conhecimento em todas as suas formas e torná-lo acessível à sociedade, contribuindo principalmente para o desenvolvimento integrado da região.*

Além de explicitar e divulgar a missão é imprescindível chegar a sua consistência frente as Tendências relevantes dos cenários econômicos, políticos e sociais que contém informações altamente significativas na tomada de decisões.

Este alinhamento entre missão e tendências relevantes representa o raciocínio estratégico permanente, capaz de garantir o mínimo de perspectivas de sucesso, um instrumento vital para sobreviver e competir nas regras de mercado do século XXI.

3.3.3 Princípios

*"Não pergunte em que princípios devemos acreditar.
Pergunte em que princípios acreditamos de fato e
defendemos com paixão".*

Collins e Porras (Feitas para Durar, 1998)

Para Beth Baumgardner – Diretora Mundial de Recursos Humanos da Microsoft – "O que define uma empresa são os seus valores. Em cima deles, é que se constroem as competências que a empresa precisa ter".

Portanto, princípios ou valores são os balizamentos para o processo decisório e comportamento da Instituição no cumprimento de sua missão.

Quase sempre os princípios ou Valores diferenciam uma instituição e o desrespeito a eles, têm sido muitas vezes o motivo principal do desaparecimento de sólidas corporações.

Para Lewis Platt, ex-presidente mundial da HP, o segredo do sucesso de uma instituição é pautar o comportamento por uma cultura de valores que não deve cercear as pessoas, mas orientar o tipo de atitude valorizado naquele ambiente. Isto faz uma grande diferença, na medida em que norteia a ação de todos, inclusive dos dirigentes que precisam desenvolver uma liderança pautada nessas premissas institucionais.

Os princípios criam o diferencial competitivo e orientam o comportamento das pessoas.

Peter Senge, publicou em 1999, no livro "A dança das Mudanças", que uma das características das empresas de sucesso é o forte senso de identidade, baseado em Princípios.

Para Senge, os princípios são os alicerces e, paradoxalmente, lhes confere maior flexibilidade.

3.3.4 Visão

'Não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada'.

Burt Nanus (Liderança Visionária)

Segundo Peter Senge, "mais do que nunca ter uma Visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e fracasso".

A Visão apoia a parceria instituição/colaborador na construção e consolidação do futuro, possibilitando o compartilhamento dos rumos a seguir, bem como a mobilização de todos para onde queremos chegar.

A visão serve como "bússola" para a equipe e declara o que esperamos de cada integrante para atingir os objetivos comuns.

Um belo exemplo é o caso da Disney, que continuou a perseguir a Visão de seu idealizador, Walt Disney, mesmo após a sua morte. Desde a sua fundação, Walt Disney compartilhou o sonho de "***Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças***".

Para William E. Coyne, ex-principal executivo da 3M, "A visão é o motor que põe nossa empresa em movimento".

Richard Allen, professor da Central Michigan University, afirma que "Uma visão pode fornecer um mapa da direção futura e gerar entusiasmo por uma direção.

Segundo Collins e Porras (1997), a visão permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. Deve ser encarada como um desafio para a instituição como um todo, visto que declara o que a instituição deseja ser no futuro.

Portanto, eles ressaltam que a Visão precisa ter uma descrição viva, como se fosse um quadro pintado com palavras. Deve ser clara e inspiradora, levando a equipe a orgulhar-se de participar do processo de construção, além de estimular a concentração de esforços e talentos no foco estratégico que ela focaliza.

Teoricamente, uma visão deve ser estimulante o bastante para criar um alto nível de comprometimento na equipe, mobilizando as pessoas para um foco central de resultados.

Segundo John Kotter (1997), professor na Harvard Business School, "Ter somente a visão não resolve. Uma visão sem o senso estratégico de como você fará acontecer, resulta em vontade sem realidade prática.

Para Kotter, o comprometimento é o que faz a Visão acontecer. Portanto, envolva e comprometa o maior número de possível de pessoas.

Um exemplo de visão na área educacional, é o da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. que procura perseguir e divulgar a sua Visão: Ser um Centro Internacional de Tecnologia de Gestão, referência obrigatória para todos os executivos do mundo.

Em suma, a visão faz a diferença porque orienta todos os envolvidos a olhar muito adiante e trabalhar para "vir a ser" a genuína representação dos resultados traduzidos pela visão.

3.3.5 Objetivos

"Os objetivos da Instituição são como uma espécie de imã, a direção que une toda a equipe".

John Young (Presidente da HP)

Toda instituição precisa detalhar e quantificar a visão, no sentido de poder estabelecer as metas possíveis e acompanhar os seus resultados.

Para tanto, uma das principais prerrogativas dos líderes deverá ser a de transmitir à sua equipe objetivos claros, definidos e possíveis de serem alcançados ao longo da jornada.

Esta referência permite ajustar as velas periodicamente e redirecionar as ações com foco estratégico no alcance dos resultados desejados.

Os objetivos ajudam a tirar a instituição da "zona de conforto", além de servir de apoio a formulação das estratégias que precisam estar alinhadas com os resultados pretendidos.

Paulo de Vasconcelos Filho e Dernizo Pagnoncelli, definem objetivos como "os resultados que a instituição deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro".

Dentro desse contexto, é importante também a definição dos indicadores de desempenho, que permitem a posterior análise e avaliação dos resultados alcançados.

Peter Drucker e Tom Peters (1995), recomendam evitar o excesso de objetivos e a concentração nos pontos essenciais e estratégicos. O mesmo se aplica para os indicadores. Eles sugerem a utilização de poucos, porém de grande abrangência e relevância.

O professor José Angelo Hasselmann, propõe algumas sugestões durante a elaboração dos objetivos:

- Começar com um verbo de ação;
- Especificar o resultado a ser alcançado;
- Especificar o prazo para o resultado ser alcançado;
- Ser o mais quantitativo possível, para permitir mensuração e posterior avaliação;
- Especificar apenas "o que " e "quando", e não o "como"

Todos os colaboradores devem conhecer claramente os objetivos propostos e sua interdependência nas diferentes equipes, permitindo ampla visão de atuação e não míopia de fatias fragmentadas de trabalho, tendo em vista, que atualmente existe uma forte tendência a integração interdisciplinar nas funções como um todo.

4 COMPLEXIDADE E SUSTENTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES

4.1 Teoria da Complexidade

A primeira etapa ao se iniciar o estudo da teoria da complexidade é enfrentar o desafio cognitivo de elaborar e encontrar operadores, instrumentos do conhecimento, que permitam abordar a complexidade, as organizações e o meio ambiente.

Todos os conceitos que empregamos para descrever o meio ambiente são limitados. Não são dados da realidade, como queremos crer, mas criações da mente, partes do mapa e não do território.

Um dos primeiros operadores a se trabalhar é a noção de sistema. Um sistema é qualquer porção ou todo arbitrário de um processo escolhido para análise, ou um conjunto de dois ou mais elementos que estão inter-relacionados (Nóbrega, 1999).

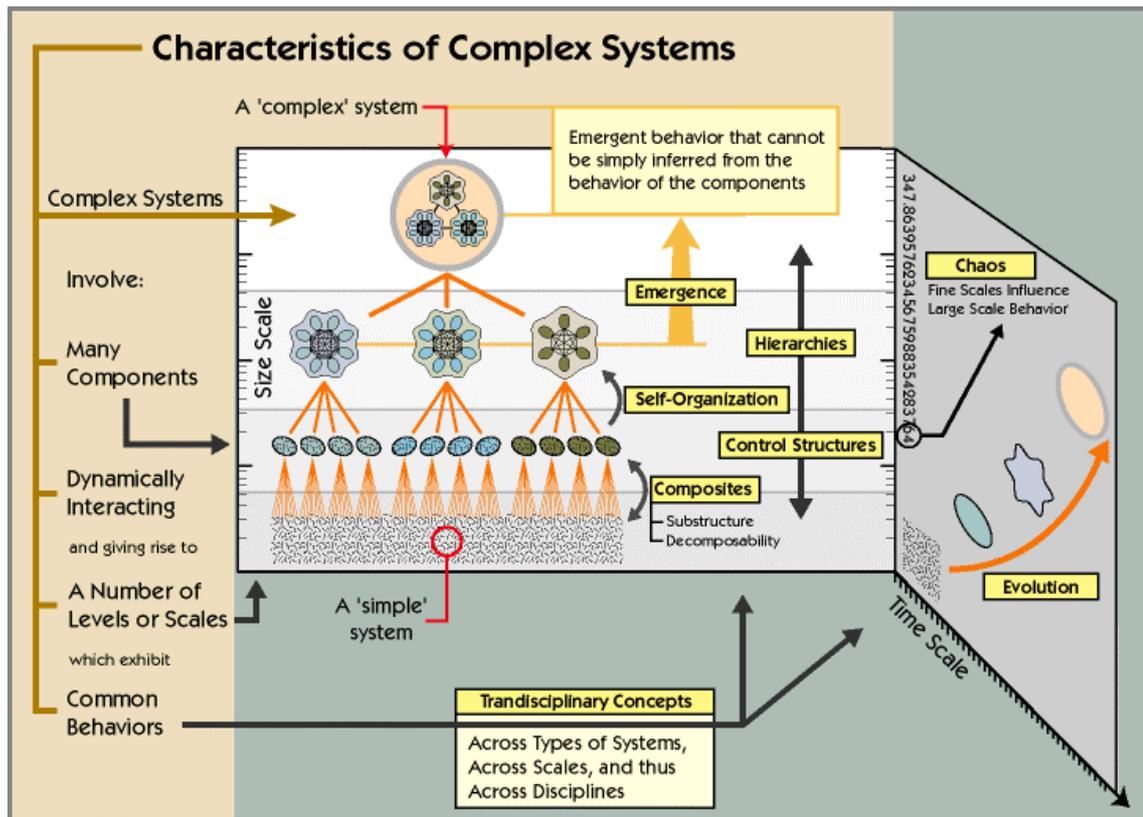
Os sistemas complexos são sistemas com múltiplos componentes em interação, cujo comportamento não pode ser inferido a partir do comportamento das partes.

A figura 2, apresenta as características dos sistemas complexos: que envolvem muitos componentes, apresentam uma dinâmica de interação entre eles, dando origem a um número de níveis ou escalas que exibem comportamentos comuns, apresentando processos de emergência e auto-organização.

De acordo com Stacey (1996), a teoria da complexidade estuda as propriedades fundamentais das redes de *feedback* não lineares e particularmente as redes adaptativas complexas.

De acordo com Axelrod (1997), a teoria da complexidade envolve o estudo de muitos elementos e suas interações. Os elementos podem ser átomos, peixes, pessoas organizações ou nações. Suas interações podem consistir de atração, combate, acasalamento, comunicação, comércio, parceria ou rivalidade.

FIGURA 2 - CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS COMPLEXOS



FONTE: Disponível em: <http://www.necsi.org/>. Acesso em 12 dez. 2001

Segundo Axelrod e Cohen (2000), "complexidade" não denota simplesmente "muitas partes em movimento". Ao contrário, complexidade indica que o sistema consiste de partes as quais interagem de forma que influenciam fortemente as probabilidades de eventos posteriores.

Complexidade normalmente resulta em características, chamadas **propriedades emergentes**, que são propriedades do sistema que as partes separadas não têm. Por exemplo, nenhum neurônio tem consciência, mas o cérebro humano tem consciência como uma propriedade emergente. Da mesma forma, um preço uniforme pode emergir num mercado eficiente de muitos compradores e vendedores.

Para Bar-Yam (1997), uma questão primária que podemos levantar no estudo dos sistemas complexos é como a complexidade do todo está relacionada com a complexidade das partes, afirmando ser uma questão importante para o entendimento dos sistemas complexos.

A partir dos exemplos citados por Axelrod (1997), fica evidente que as partes de um sistema complexo são, elas mesmas, frequentemente complexas. Isto é razoável, porque quando as partes de um sistema são complexas, isto parece intuitivamente que o agrupamento delas também seja complexo. Contudo, esta não é a única possibilidade.

Segundo Bar-Yam (1997), nós podemos descrever um sistema composto por partes simples onde o comportamento coletivo é complexo. Esta é uma possibilidade importante, chamada de *complexidade emergente*. Qualquer sistema complexo formado por átomos é um exemplo. A idéia de complexidade emergente é que o comportamento de muitas partes simples interage de uma forma que o comportamento do todo é complexo. Elementos são aquelas partes dos sistemas complexos que podem ser consideradas simples quando descrevem o comportamento do todo.

Continuando, Bar-Yam (1997) questiona, nós podemos descrever um sistema composto por partes complexas onde o comportamento coletivo é simples? E responde que isto também é possível, e é chamado de *simplicidade emergente*. Um exemplo é um planeta orbitando ao redor de uma estrela. O comportamento de um planeta é bastante simples, mesmo se o planeta for a Terra com muitos sistemas complexos nele. Este exemplo ilustra a possibilidade que um sistema agrupado tenha um comportamento numa escala diferente das suas partes. Numa escala menor o sistema pode se comportar de uma maneira complexa, mas numa escala maior todos os detalhes complexos podem não ser relevantes.

O estudo dos sistemas complexos atinge várias escalas, das partículas até o universo. Dentre os sistemas complexos que conhecemos os mais familiares são os sistemas biológicos e os sistemas sociais – incluindo macromoléculas biológicas, organismos biológicos, ecossistemas e estruturas humanas sociais e econômicas.

4.2 Pesquisa sobre complexidade

Segundo Axelrod e Cohen (2000), neste momento, há pouca convergência entre os teóricos que começaram a estudar sistemas complexos como uma classe. Não é um campo no qual uma teoria difícil e unificada já tenha sido desenvolvida, nem é esperada nos próximos anos. No entanto, são solidários com a proposta de Murray GellMann (1995), a qual captura o sentido de que um sistema deveria ser chamado de complexo quando é difícil de prever, não por que é aleatório, mas sim porque as regularidades que possui não podem ser descritas rapidamente. Isso distingue a complexidade de aleatoriedade.

As muitas definições refletem a recente história da pesquisa sobre a complexidade, a qual envolve uma notável diversidade de domínios. Cada área tem características especializadas que distinguem-as umas das outras, num certo grau. Ao mesmo tempo, existem temas recorrentes sobre agentes, estratégias, interações e cópias que ligam esses diversos campos.

Um campo de pesquisa não citado por Axelrod e Cohen (2000), mas que faz parte dos estudos desenvolvidos por eles é Sistemas Adaptativos (Adaptative Systems): que investiga a adaptação, sistemas neurais, aprendizagem e consciência.

As aplicações dos estudos dos sistemas complexos incluem:

- Desenvolvimento de drogas através da aplicação de evolução molecular;
- Desenvolvimento de *softwares* agentes e *software* de sistemas auto-organizados;
- Previsão e análise de séries temporárias;
- Desenvolvimento de base de dados distribuídos e sistemas de gerenciamento de informações;
- Projeto de estruturas corporativas para rede de organizações.

Um sistema particularmente importante para o campo dos sistemas complexos é a civilização humana, a história das estruturas sociais e econômicas e da

emergência de uma civilização globalmente interconectada. Uma das atuais aplicações dos princípios dos sistemas complexos é permitir desenvolver um entendimento do curso do passado e do futuro das civilizações.

O surgimento de disciplinas no campo dos sistemas complexos deve-se ao fato da crescente especialização na ciência e na engenharia. Isto provê muitas oportunidades para sinergias e o reconhecimento de princípios gerais que podem formar a base para a educação e o entendimento em muitos campos.

Para Edgar Morin (1997), o pensamento complexo tenta religar o que o pensamento disciplinar e compartimentado separou e isolou. Ele religa não apenas domínios separados do conhecimento, como também – dialogicamente – conceitos antagônicos como ordem e desordem, certeza e incerteza, a lógica e a transgressão da lógica. É um pensamento da solidariedade entre tudo o que constitui nossa realidade; que tenta dar conta do que significa originariamente o termo *complexus*: "o que tece em conjunto", e responde ao apelo do verbo latino *complexere*: "abraçar". O pensamento complexo é um pensamento que pratica o abraço. Ele se prolonga na ética da solidariedade.

A teoria da auto-organização está ligada aos trabalhos de Kauffman (1993, 1995) Bernard Derrida, Langton (1989) e Packard. Muito da ordem que vemos nos organismos pode ser o resultado direto, não da seleção natural, mas do tipo de 'ordem' em que a seleção teve o privilégio de atuar (Kauffman, 1995).

4.3 Sistemas Adaptativos Complexos

Introduzindo o conceito de *Sistema Adaptativo Complexo* (SAC), Holland (1995), afirma que os ecossistemas têm muitas características e enigmas semelhantes aos apresentados por um sistema imunológico ou por um sistema nervoso central. Ambos exibem uma grande diversidade.

Todo SAC é único. Cada qual, emerge a partir de uma história específica e interage com um ambiente que, enquanto possa parecer similar, nunca é exatamente o mesmo para outro sistema. Um SAC produz resultados que são diferentes e mais eficazes que aqueles que podem ser produzidos pelas partes do sistema trabalhando independentemente.

Assim, também cada instituição é única. Possui uma identidade que é produto emergente da sua trajetória histórica e da construção coletiva resultante das interações.

Os sistemas adaptativos complexos são, sem exceção, formados por um grande número de elementos ativos que a partir dos elementos citados (ecossistemas, sistema nervoso, etc.), são diversificados na forma e nas capacidades (Holland, 1995).

Para Holland (1995), uma visão importante dos SAC é que eles são sistemas de agentes que interagem e que podem ser descritos por regras. Esses agentes adaptam-se mudando suas regras a partir de experiências acumuladas.

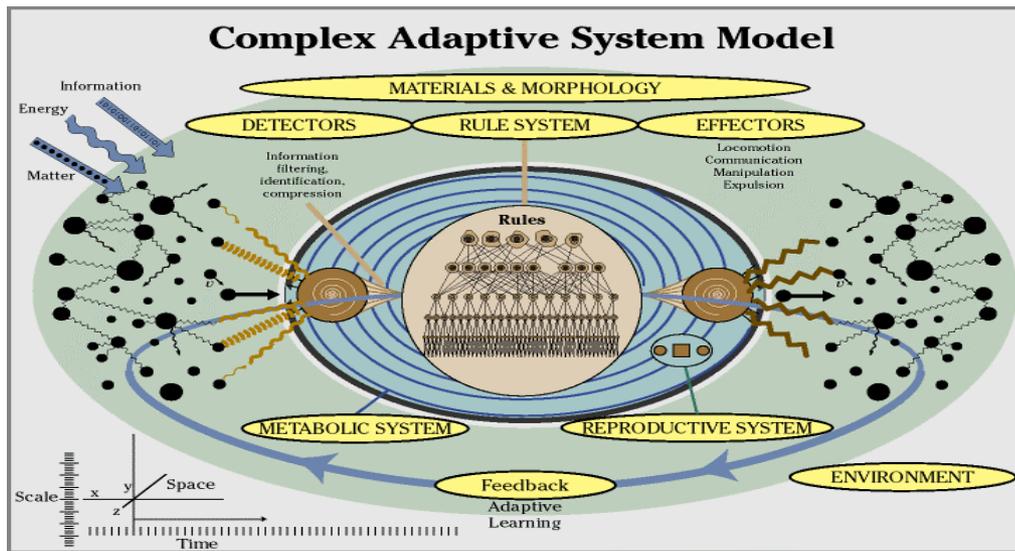
Nos SAC, a maior parte do ambiente de um agente adaptativo é constituída por outros agentes adaptativos. Assim, uma grande parcela de esforço de um agente é gasta para adaptar-se aos outros agentes. Esta característica é a maior fonte dos padrões temporais complexos que os SAC geram. Para entender SAC nós devemos compreender esses padrões de constante mudança.

Um circuito de *feedback* faz com que as conseqüências de suas ações sejam utilizadas para uma contínua adaptação do SAC a mudanças ocorrendo dentro e fora do sistema.

A realização mais importante de tais sistemas consiste na capacidade de aprender pelo seu operar. Podemos ter uma aprendizagem em 'loop simples', quando o que observamos é o abandono de esquemas que fracassam por outros pré-existentes, ou uma aprendizagem em 'loop duplo' quando novos esquemas são construídos pela combinação de esquemas existentes.

A partir dessas idéias, Stacey (1996), Kelly e Allison (1998) e Axelrod e Cohen (2000), dentre outros, propuseram que uma organização pode ser modelada como sendo formada por um conjunto de agentes que percebem seu meio ambiente, fazem escolhas e atuam, examinando as conseqüências de suas ações.

FIGURA 3 - MODELO DE SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS



FONTE: Disponível em: <http://www.necsi.org/>. Acesso em: 12 dez. 2001

4.4 Organizações como Sistemas Complexos

O espaço de possibilidades de uma organização é limitado pela linguagem de interpretação disponível para ela e seus membros – por que é dentro desta linguagem que sua realidade será construída.

No artigo, intitulado "Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of co-evolution" Dijksterhuis, et al. (1999), os autores argumentam que um melhor entendimento da variação contextual em relação às novas formas organizacionais depende de um maior aprofundamento sobre as bases conceituais das lógicas administrativas. A definição de lógica administrativa é extraída de Barley e Kunda (1992), como sendo "*uma série de pressuposições sobre a natureza das organizações*".

Essas lógicas difundiram princípios que foram dominantes em um determinado período de tempo. Um aspecto interessante refere-se aos quatro estágios que promovem desenvolvimento das lógicas administrativas. São eles:

- 1) as técnicas administrativas se afastam significativamente do estado da arte dos teóricos e praticantes que foram seus criadores;

- 2) grupos (de moda) da administração selecionam certas técnicas administrativas que parecem prometer soluções para os problemas existentes;
- 3) inicia-se um processo de colocação da moda a partir dos princípios recém introduzidos. Os seus seguidores têm que ser convencidos do seu caráter racional e progressivo. Só então eles adotarão os novos princípios;
- 4) a difusão dos princípios leva os gerentes a se familiarizarem com os mesmos.

Outros aspectos importantes que têm sido atribuídos à emergência de novas lógicas administrativas, segundo os autores acima, estão relacionados às forças sócio-psicológicas e técnico-econômicas que promovem amplas mudanças no clima intelectual da ciência. Os fatores sócio-psicológicos (econômicos, políticos, organizacionais), por exemplo, abrem um 'gap' entre o estado atual das organizações e a performance desejada. Esse 'gap' de performance abre espaço para a institucionalização de uma moda administrativa na tentativa de minimizá-los. Como afirmaram os autores, *"torna-se importante compreender que cada uma das lógicas administrativas que emergiu no século XX pode ser encontrada no pensamento atual sobre as organizações"*.

A lógica da administração clássica contempla as proposições normativas da teoria clássica. Os autores argumentam que as idéias da administração científica, da teoria clássica, da teoria econômica e da teoria da burocracia fornecem a teoria e as regras para a prática da lógica da administração clássica. Algumas idéias dessa lógica podem ser encontradas na vida das organizações nos dias de hoje, sobretudo as que estão relacionadas com o comando e o controle (programas de qualidade), o uso de mecanismos lineares de causa e efeito na organização de processos e a ênfase no curto prazo. Isso ocorre em função da necessidade das organizações operarem com um sistema racional e eficiente, que é considerado um critério econômico importante para a maximização do uso dos recursos.

A lógica da administração moderna surge a partir do desenvolvimento de vários estudos organizacionais envolvendo os seguintes aspectos: relações entre os participantes organizacionais (Mayo); racionalidade limitada (Simon); abordagem sócio-técnica (Trist); modelos de organizações desejáveis focalizando a satisfação das necessidades humanas (Argyris); e o surgimento da teoria contingencial, tendo como precursora Joan Woodward, que demonstrou que as estruturas organizacionais dependem das diferenças na tecnologia que elas empregam.

A partir desses estudos, surgiu uma nova lógica administrativa, cujos aspectos principais são os seguintes: uma organização possui propriedades tanto de um sistema natural quanto de um sistema racional, mas nenhuma delas é totalmente correta e não fornece uma adequada compreensão da organização; uma organização é um sistema aberto e incerto; uma organização está sujeita a critérios de racionalidade.

Nessa lógica, as organizações possuem várias metas; são concebidas como um organismo que se esforça para sobreviver se adaptando ao ambiente, através da previsão das mudanças e conseqüentemente age de maneira racional dentro de uma perspectiva organizacional. Segundo os autores, "*o conceito de racionalidade deriva da maneira como as pessoas e o trabalho se ajustam mutuamente em um desenho fixo*". Nesse sentido, percebe-se que a ênfase recai no controle através dos arranjos estruturais em função das demandas ambientais e a racionalidade é um instrumento de controle para canalizar o comportamento em direção ao alcance das metas.

A lógica da Administração pós-industrial encoraja as pessoas a refletirem sobre o seu comportamento para ajustar suas ações. Nesse caso, a "racionalidade substantiva" entra em cena para mostrar aos participantes da organização que eles devem ser capazes de perceber ou experienciar a realidade como um todo coerente e significativo, dando sentido as decisões e ações dentro das organizações. Para os autores, empresas que se baseiam na racionalidade substantiva possuem uma habilidade inerente para se auto-reconhecer e se auto-renovar.

Para elucidar o conceito de racionalidade substantiva os autores usam o que Morgan denomina de metáfora do cérebro, considerado um sistema auto-organizado, capaz de responder rapidamente a uma ampla série de estímulos externos.

Os autores justificam a necessidade da lógica da administração pós-industrial em função de que as outras lógicas atuam de forma racional dentro de uma estrutura preestabelecida.

As lógicas descritas anteriormente são bastante eficazes no desenvolvimento de atividades em ambientes estáveis ou em circunstâncias em que a mudança é previsível. Se essas condições forem violadas, as organizações começam a passar por problemas.

A partir desses argumentos, os autores demonstram que a organização deve ter a capacidade de agir de acordo com a racionalidade substantiva. Para essa lógica, o importante não é se a empresa opera em um ambiente fechado ou aberto, mas sim com o desenvolvimento da capacidade de manter a sua existência, operando abertamente e de uma maneira particular no ambiente em que está inserida.

É dentro da lógica Administração pós-industrial, trazida por Dijksterhuis, et al. (1999), que percebemos a potencialidade de se trabalhar com os conceitos trazidos pela teoria da complexidade, em especial, os sistemas adaptativos complexos.

Toda organização humana é uma rede de pessoas, ou seja, agentes individuais que interagem uns com outros e com agentes de outras organizações que constituem seu ambiente (Charan, 1991; Mueller, 1986; Nohria e Eccles, 1992 in: Stacey, 1996).

Todas as organizações tentam sobreviver e para fazer isso elas têm que fazer uma história; elas têm que desenvolver uma tarefa singular a fim de que outras organizações e pessoas interajam com elas. É isto que determina seus propósitos, suas pretensões e suas tarefas básicas.

Para Kelly e Allison (1998), as organizações que trabalham com *Vantagem Complexiva* compreendem a natureza dos sistemas abertos e limites de instabilidade. Fazendo isso, elas podem construir capacidades que tem emergido através de bilhões

de anos de experiência chamada *evolução* (ou mais precisamente, co-evolução, posto que vários sistemas abertos evoluem interativamente).

Para trabalhar a complexidade nas organizações Stacey (1996, p.116) inicia com a pergunta: "Como podemos dar sentido a nossa experiência de vida nas organizações?" e sugere a seguinte estrutura de referência:

Nós precisamos desenvolver uma estrutura de referência para dar sentido à nossa experiência de vida nas organizações.

1a. As organizações são redes que consistem de um grande número de agentes – pessoas – que interagem uns com os outros de acordo com um conjunto de regras de comportamento que nós chamamos de esquema. A parte dominante deste esquema é orientada para as atuais estratégias de sobrevivência, as tarefas principais realizadas pelo sistema legitimado de uma organização. Mas existe também uma parte recessiva que é dirigida para um comportamento destrutivo e de brincadeiras em um sistema sombra que pode ou não suportar o sistema legitimado. Os esquemas mudam nas organizações, isto é, organizações são sistemas que aprendem de forma complexa. Nós podemos descrever grupos, mentes e mesmo cérebros de uma forma similar.

1b. A ciência da complexidade explora a natureza das redes determinísticas e adaptativas, as últimas, sistemas complexos adaptativos são redes formadas por um grande número de agentes que interagem com um grande número de agentes de acordo com esquemas que contém partes tanto dominantes como recessivas. A descoberta chave que os cientistas que trabalham com sistemas complexos realizaram acerca de sistemas complexos adaptativos é que eles são criativos somente quando operam naquilo que pode ser chamado de Espaço para Novidade. Esse espaço para novidade é uma transição de fase no limite do caos, isto é, no limite do ponto de desintegração do sistema.

O estado é paradoxal, isto é, ao mesmo tempo ele é estável e instável, dirigido por uma dinâmica contraditória tanto de competição como cooperação, tanto no sentido de ampliação como de diminuição, ao mesmo tempo exposto à uma tensão criativa e à uma resistência a esta tensão. Tais sistemas evoluem

dialeticamente para resultados radicais e imprevisíveis. O processo de co-evolução é aquele de auto-organização, uma criativa desconstrução e reconstrução pela qual um esquema recessivo mina um esquema dominante para produzir saídas emergentes. Estes são sistemas que aprendem de forma complexas e que são ambíguos por natureza.

- 1c. Por quase meio século a psicanálise tem compreendido de uma forma clara que as mentes individuais são criativas: a) quando elas ocupam uma posição depressiva, isto é quando elas conseguem manter paradoxos na mente e b) quando elas podem usar objetos transicionais. Estes estados mentais são estados intermediários entre um estado neurótico e a loucura. Também já é sabido a um longo tempo, que grupos de pessoas, tanto pequenas como grandes, podem realizar trabalho criativo somente quando ocupam um estado psicótico entre um comportamento altamente defensivo e psicótico, premissa básica de comportamento. Desde que organizações são coleções de grupos, esta posição se aplica à elas. Nós podemos mapear as propriedades dos sistemas adaptativos em geral em sistemas humanos. E é claro que a consciência, determinação e intenção humana não podem alterar essa dinâmica fundamental.

- 1d. Organizações são sistemas adaptativos complexos e elas também são criativas e inovativas quando ocupam um Espaço para Novidade na fronteira do caos ou desintegração. Esse é um estado em que as pessoas atuam em um sistema sombra da organização com conceitos e ações que ao fim acabam por minar o sistema legitimado no sentido que o transformam.

Organizações transformam a si mesmas através da tensão entre o sistema legitimado e sua sombra, isto é, a essência da aprendizagem organizacional ou gerenciamento extraordinário. Tal aprendizagem em tempo real ou auto-reflexão, é um processo de auto-organização que produz saídas radicalmente imprevisíveis e emergentes. Opera em tensão com o processo intensional do sistema legitimado – gerenciamento ordinário

2. Nós acharemos que a nova estrutura de referência nos permitirá entender o que pode ser previsto e o que não pode, quando nós podemos concordar e quando não podemos.

3. Desde o momento em que descobrimos que muitas coisas são imprevisíveis, ficamos ansiosos e receosos de falhar.
4. A despeito disso, descobriremos que a nova estrutura ressoa com a nossa experiência e nos permite ver que podemos aceitar a falta de previsão do futuro e a falta de controle sem que isso conduza inevitavelmente à anarquia e portanto nos permitindo controlar a ansiedade em vez de nos defender contra ela e evita-la. Descobrimos que isto é essencial para a criatividade e inovação.
5. Isto tem uma implicação radical para a pesquisa e para a prática gerencial.
6. A nova estrutura nos conduz a focar na auto-reflexão e na aprendizagem pela experiência em todos os níveis dos sistemas humanos e nos dá um grande insight sobre aquilo que nós realmente fazemos em organizações em vez daquilo que nós dizemos fazer, ou que nós supomos dever fazer.
7. Porque nós estamos aprendendo de maneira complexa, nós não precisamos mais depender de 'receitas salvadoras'.

E então saímos do ciclo vicioso.

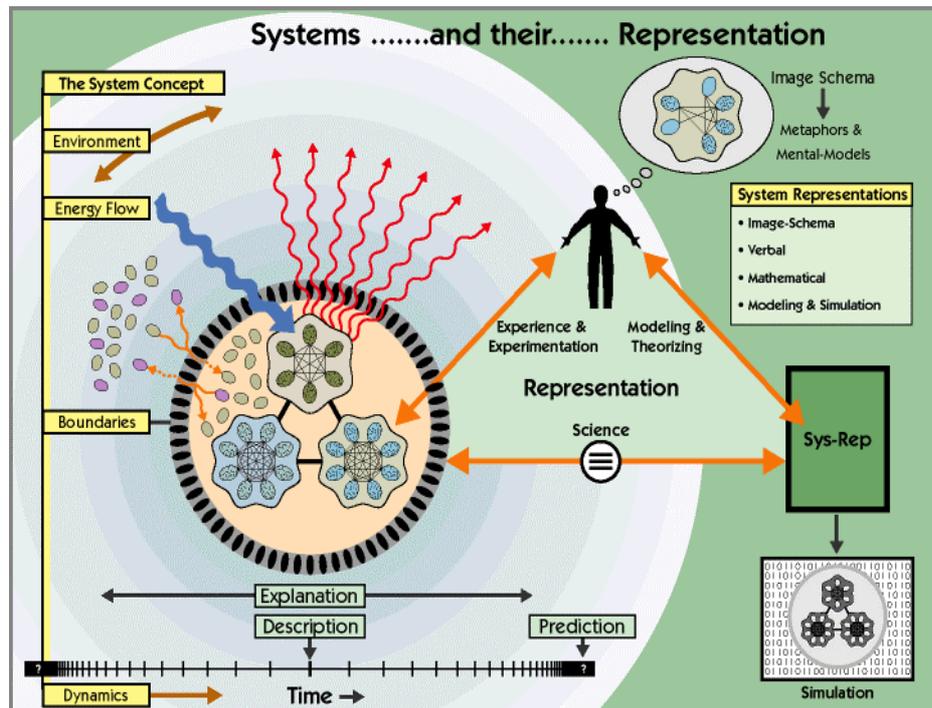
Toda Organização tem seus limites (boundaries) bem definidos. Essa membrana que separa as organizações de outras, habitando o mesmo nicho ecológico, estabelece a sua individualidade.

Internamente cada organização constrói um Modelo Mental, uma Representação do seu mundo.

Com base nessa representação, e não na situação em si, é que cada organização estabelece a forma pela qual vai operar. Desta forma, o mesmo fato real pode ser representado como ameaça ou oportunidade por diferentes organizações.

Outra forma de visualizar os agentes e as organizações pode ser vista na figura 4:

FIGURA 4 - SISTEMAS E SUAS REPRESENTAÇÕES



FONTE: Disponível em: <http://www.necsi.org/>. Acesso em 12 dez. 2001

Organizações são redes que consistem de um grande número de agentes – pessoas – que interagem uns com os outros de acordo com um conjunto de regras de comportamento que nós chamamos de esquema. A parte dominante deste esquema é orientada para as atuais estratégias de sobrevivência, as tarefas principais realizadas pelo sistema legitimado de uma organização. Mas existe também uma parte recessiva que é dirigida para um comportamento destrutivo e de brincadeiras e que constitui um sistema sombra o qual pode ou não suportar o sistema legitimado (Stacey, 1996).

Esta formulação por Stacey de um sistema sombra, dá conta do ruído que, segundo Bateson pode ser generativo, transcendendo ao mero processo de seleção natural proposto por Darwin.

A figura 4 apresenta um modelo simples de agentes interagindo dentro de uma organização que possui esquemas comuns, compartilhados por todos. Cada agente descobre e atua no mundo nem sempre respeitando esses esquemas comuns. A

maioria das vezes cada agente perseguirá seus esquemas individuais. Esses esquemas individuais evoluem por aprendizagem, enquanto os esquemas da organização mudam e se ajustam em função das trocas que realiza com outras entidades similares presentes em seu meio ambiente.

Desta forma, temos uma co-evolução em que agentes interagem com outros agentes externos ou internos a uma organização, enquanto esta, por sua vez interage com outras organizações, instituições e entidades existentes dentro da Ecologia Social da qual ela faz parte.

Para Stacey (1996), é o estudo de sistemas composto de um grande número de agentes que interagem uns com os outros para produzir uma estratégia de sobrevivência adaptada para eles mesmos e portanto para o sistema ou partes do sistema, as quais eles pertencem. Seu sistema, por sua vez, interage com outros formando um grande supra-sistema, no qual eles são agentes que co-evoluem juntos. O sistema total, portanto, possui um aspecto holográfico ou fractal no qual as partes interagem continuamente para recriar o todo e o todo afeta a maneira como as partes interagem.

Entretanto, a interação entre agentes e sistemas ocorre de forma não-linear na qual o feedback sobre as conseqüências do comportamento é usado para construir modelos de mundo, dos quais regras de condutas ou esquemas são extraídos. Estes esquemas são, então, modificados à luz de um comportamento adicional a fim de produzir mais comportamento adaptativo. Nós estamos agora falando sobre sistemas de aprendizagem.

O homem é máquina? A máquina é homem? Estarão os dois inseparavelmente ligados e relacionados de maneira incompreensíveis? Por que e como começamos a pensar em fazer máquinas como homens e homens como máquinas? (Dee Hock, 1999).

E as organizações, quando e como começamos a pensar nos contextos empresariais e educacionais como se fossem ambientes separados do prazer, da fruição, da criatividade, da troca mútua e da descoberta. Como e por quê começamos a separar tudo na nossa mente racional? Quem ou o que determina essa separação, fragmentando e setorizando em caixas as especializações, as áreas, os departamentos, os setores, como se fosse possível esta particularização?

Máquinas, pessoas, instituições não são tão separados quanto Francis Bacon, Issac Newton, Descartes e a ciência que a produziram queriam que acreditássemos.

"Particularidade e separabilidade são enfermidades da mente, não características do universo". (Dee Hock, 1999).

Por que lutamos para estruturar instituições como se fossem máquinas previsíveis e controláveis e para levar as pessoas a se comportarem como se fossem engrenagens ajustáveis. Por que na maioria da vezes, nossa mente ignora a complexidade inerente aos contextos institucionais?

Para ignorar a complexidade, seria necessário ter onisciência de todos os fatos, acontecimentos – passado, presente e futuro – e ainda assim não atingiríamos o controle total das instituições. Seria necessário também o controle das emoções, dos sentimentos, dos desejos e expectativas, seria necessário eliminar todas as crenças, esperanças, amor, admiração, ódio, inveja – características intrínsecas do ser, assim como os movimentos dinâmicos de cada setor para tentar o controle sobre os processos, as pessoas e as instituições.

Temos plena consciência que nada disso é possível, por que requer a negação da vida, do homem e do ciclo vital.

Estamos então, diante da possibilidade de reconstruir as instituições a partir de referenciais que levam em conta que a vida é incerteza, surpresa, perplexidade, alegria, tristeza, mistério, beleza e tantas outras milhares de coisas inimagináveis. Vida não é controlar, robotizar, hierarquizar, estruturar.

Vida não é ter. Não é saber. Não é mesmo ser. Vida é um eterno e perpetuo "*vir-a-ser*" ou não é nada. O "*vir-a-ser*" não é algo a ser conhecido ou controlado. É uma odisséia magnífica e misteriosa a ser experimentada. No fundo, o comandar ou controlar é uma compulsão destrutiva e mortal de roubar de si mesmo e dos outros as alegrias da vida. (Dee Hock, 1999).

Por que vivemos uma crescente epidemia global de fracasso institucional?

Estamos diante, de inúmeras instituições, sejam elas educacionais ou empresariais, cada vez mais incapazes de atingir o seu propósito. Muitas atingem resultados monetários, destruindo os escassos recursos naturais da terra e outras trabalham em verdadeira inconsonância com a sua missão.

Esta falência universal das instituições traz consigo questões profundas que são amplamente ignoradas como o funcionamento do ser humano, a sua capacidade de criar, aprender, auto-organizar-se, produzir e reconstruir-se constantemente.

Foi a partir destas indagações que Dee Hock, propôs o termo Organizações Caórdicas – que expressa a busca pela ordem e o caos ao mesmo tempo – forças aparentemente contratitórias e ao mesmo tempo tão complementares.

Segundo Hock, organizações caórdicas são qualquer organismo, organização, comunidade ou sistema complexo, auto-organizado, autogovernado, adaptável, não linear, seja ele físico, biológico ou social, cujo comportamento combine harmoniosamente características de caos e ordem.

Esse conceito tem como princípio fundamental a idéia de comunidade. A essência da comunidade está baseada na troca não-monetária de valor: coisas que fazemos porque nos interessamos pelos outros e pelo bem do lugar. Estes valores são extremamente intangíveis e suas razões não advém de motivos estritamente altruístas. Ela advém da profunda compreensão intuitiva da ligação genuína dos interesses individuais dos gerais – esta inseparabilidade que explica que todas as coisas são independentes e interdependentes – que pessoas, coisas, seres vivos, instituições estão ligadas umas as outras.

Numa verdadeira comunidade, toleramos os valores e crenças dos outros, mesmo quando não compartilhamos deles, porque sabemos que nossas crenças e valores precisam do respeito e tolerância – é o princípio da diversidade.

Quando a consciência individual e coletiva fica receptiva a novos conceitos de organização, essa maneira de pensar implica, que a sociedade e suas instituições podem entrar em harmonia com as potencialidades e riquezas e com a abundância do espírito humano.

Isto nada tem a ver com as instituições que conhecemos, que trabalhamos – isto tem a ver com as instituições que sonhamos – organizações capazes de gerar resultados a partir da soma dos talentos individuais que estarão a serviço de todo maior que é parte integrante e inseparável uma da outra.

Assim com a metáfora da máquina, que surgiu da ciência newtoniana e da filosofia cartesiana, é o pai dos conceitos atuais de organização, a Era industrial é a mãe".

Juntas dominaram a evolução das instituições

Os processos únicos da era artesanal foram abandonados em favor de organizações mecanicistas dominadoras que, para produzir enormes quantidades de bens, conhecimento, serviços e pessoas uniformes, acumularam recursos, autoridade centralizada, práticas rotinizadas e conformidades obrigatória ". Assim a Era industrial se transformou na Era dos Administradores. (Hock, 1999).

As instituições educacionais não ficaram a margem destas influencias e transportaram este mesmo modelo de gestão para o contexto da educação e conhecemos muito bem a forma hierarquizada e departamentalizada adotada pelas escolas.

Na sua grande maioria se divide as equipes de trabalho como se Ensino fundamental não tivesse relação com o Ensino Médio e preferencialmente não se estimula a proximidade nem a troca entre eles – isso garante a hegemonia de alguns e perpetua a separabilidade imposta pela sociedade industrial.

Hoje, diante de uma sociedade chamada pós-industrial herdamos valores, crenças, princípios e práticas que estão impregnadas na forma de pensar, sentir e agir das pessoas.

Os níveis mais altos de todas as organizações, sejam elas comerciais, políticas, sociais ou educacionais, são agora formados basicamente de uma elite cognitiva intercambiável, entrelaçada num complexo de apoio mútuo com imenso interesse na preservação das atuais formas hierárquicas de organização e na crescente concentração de poder e riqueza que elas inevitavelmente acarretam. (Hock,1999).

Essa complexidade vem acompanhada de uma expressiva gama de inovações tecnológicas, científicas e sociais, recriando a forma de viver, trabalhar, se relacionar e se divertir das pessoas. Esta nova sociedade exige novos conceitos para a instituição, o que acarreta um novo olhar diante das tradicionais práticas de poder e distribuição de riqueza. Esses novos conceitos libertam a engenhosidade humana em largas proporções.

A especialidade passou a ser a criação e o controle de constantes, de uniformidade e de eficiência, enquanto a necessidade é de compreensão e de coordenação da variabilidade, da complexidade e da efetividade. (Hock, 1999. Nascimento da Era Caórdica).

Esta concepção organizacional pressupõe a presença de novos componentes e elementos para reconstruir e resignificar o trabalho das instituições.

Nasce a necessidade de substituir a figura dos chefes pela liderança: o líder pressupõe um seguidor. Um seguidor pressupõe uma escolha. Quem é coagido a seguir os propósitos, os objetivos e as preferências do outro não é um seguidor no verdadeiro sentido da palavra, mas objeto da mera manipulação. Compreender as relações que envolvem líder e seguidor é a condição fundamental para construção deste novo tipo de relacionamento. Os termos líder e seguidor implicam liberdade e pensamento independente, apesar da interdependência desta relação.

O comportamento induzido é a essência da relação líder/seguidor. O comportamento forçado é a essência das tradicionais relações entre superior/subordinado, administração/empregado, entre outras.

Segundo Hock, Liderança não implica conduta construtiva, ética, aberta. É inteiramente possível induzir o comportamento destrutivo, assim como o construtivo. No entanto, um propósito claro e significativo e fortes princípios éticos que venham de todos os participantes devem ser a essência de qualquer relação e de qualquer instituição.

Nosso olhar foi acostumado a "ver" a administração de cima para baixo como se esta hierarquização fosse natural e não houvesse outra forma de organização do trabalho – a famosa frase perpetuada: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo".

A administração é sempre relacionada com o exercício da autoridade – selecionar, treinar, impor, controlar, coagir, dirigir, entre outros. Esta noção está bastante equivocada. A mais importante responsabilidade de quem pretende administrar/liderar é administrar/liderar a si mesmo: integridade, caráter, ética, conhecimento, sabedoria, temperamento, palavras e atos.

A tarefa é complexa e exige preparo e dedicação contínua, pois é muito mais difícil do que controlar o comportamento dos outros. Sem administração do eu ninguém está preparado para administrar o outro, é ela é que merece metade do nosso tempo e o melhor de nossa capacidade para que não nos escapem os elementos éticos, morais, profissionais e espirituais inerentes de tão nobre empreitada – a de gestão de pessoas.

A tarefa não se esgota aí, precisamos também administrar/liderar nossos pares/iguais, pois sem o seu apoio, respeito e confiança pouco ou quase nada pode ser feito.

É preciso administrar aqueles que nos lideram – precisamos de sua anuência, do seu consentimento e apoio para nos deixar guiar pela convicção, para usar a capacidade criativa e para criar as condições em que os outros possam fazer o mesmo.

E por último, nos resta a administração dos liderados e portanto sobra pouco tempo para o controle – a opção terá que ser o compartilhamento do conhecimento, clareza dos propósitos e resultados a serem conquistados, para que conscientes sobre "**onde queremos chegar**", possam decidir sobre o "**como**" chegar lá.

Nasce então a necessidade vital do líder ter um senso de propósito fortemente delineado, capacidade de articular claramente uma visão e gerar confiança para induzir à ação construtiva.

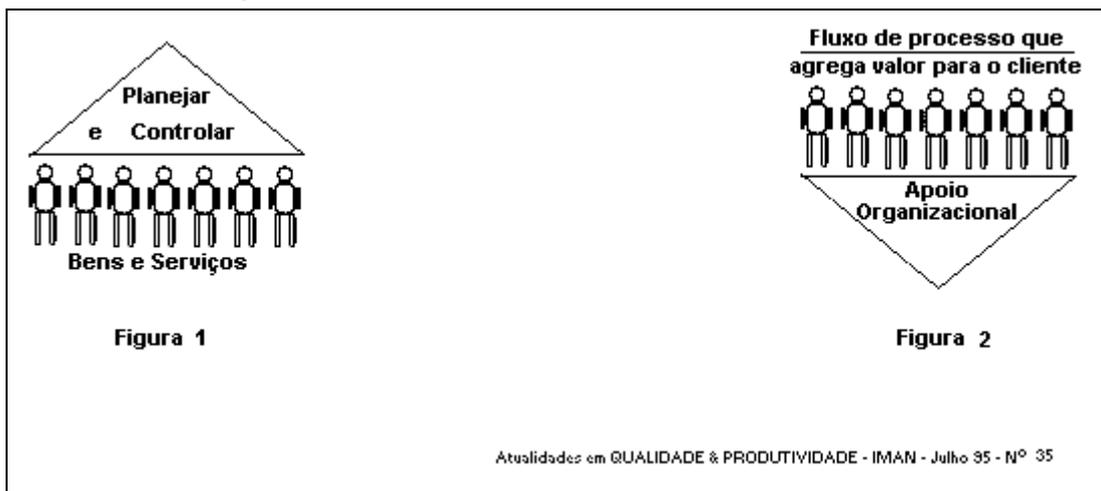
Com a necessidade de se auto-organizar, visando a manutenção da opção pela ordem de no mínimo, sobreviver, o potencial humano das organizações vem aumentando cada vez mais a flexibilidade de seus sistemas de modo a atender as variações nos requisitos de demanda de mercado, a permanente inovação

tecnológica, a instabilidade estrutural dos empreendimentos e a dinâmica da organização do trabalho.

Uma condição revolucionária quanto à instabilidade estrutural, parece ser o abandono da antiga visão da administração tradicional (figura 4.4 - 1) onde as metas da alta administração tem prioridade sobre os desejos dos clientes e as empresas, de alguma forma tentam impor seus produtos e serviços a esses clientes utilizando diferentes recursos como marketing, reserva de mercado, formação de cartéis, monopólio e redução de preços.

Esse modelo tem dado lugar, cada vez mais, a uma nova situação onde a estrutura piramidal de poder aparece invertida (figura 5):

FIGURA 5 - MUDANÇA DE FOCO PARA O CLIENTE



FONTE: (IMAN, 1995)

A instabilidade estrutural dos empreendimentos já enfatizada pelas citações sobre pensamento estratégico e pela inversão da pirâmide clássica, põe em discussão a necessidade de organizações materializadas em prédios enormes com o confinamento compulsório em seu interior, a disponibilidade para jornada de trabalho fixa tanto em número de horas quanto em período do dia, e acena com a possibilidade cada vez maior de as pessoas "divertirem-se enquanto trabalham" ou "trabalharem enquanto se divertem".

A dinâmica da organização do trabalho tem estado presente em todas as conquistas sociais tanto no campo econômico como político, quer pelo nível crescente de participação das pessoas no processo e pela sua atuação em grupos, quer pela descoberta do prazer na execução (WOOD Jr., 1992).

Quando Senge (op. cit.; 21), afirma ser o "**raciocínio sistêmico**" uma disciplina integradora que conduz à "organização de aprendizagem", está nos mostrando que o todo pode ser maior que a soma das suas partes e a compreensão de um aspecto muito sutil como a maneira pela qual os indivíduos vêm a si mesmos e ao mundo.

Segundo Moscovici (1998, p.26), há três conjuntos interdependentes de variáveis internas que influem no comportamento humano:

- **Competência:** compreendendo conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade.
- **Energia biopsíquica:** manifestando-se pela intensidade e extensão temporal da atividade física e mental, das emoções e sentimentos e das características de temperamento e humor.
- **Ideologia:** abrangendo valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que formam o conjunto de idéias e princípios hierarquizados capazes de influenciar na percepção, raciocínio, julgamento e decisões.

Para a autora, esses subsistemas interagem entre si e resultam em comportamento, desempenho e posicionamento no trabalho.

Na visão de Senge (1990, p.16), três disciplinas podem contribuir para o desenvolvimento das pessoas nas "**organizações de aprendizagem**":

- modelos mentais, tidos como "idéias profundas... que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes"
- domínio pessoal, que começa por "esclarecer as coisas que são importantes para nós, levando-nos a viver de acordo com o mundo e nossas mais altas inspirações".

- aprendido em grupo, afirmando que "quando as equipes estão realmente aprendendo, além de reproduzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual".

Buscando fatores que influenciam a análise de desempenho e desenvolvimento do potencial humano, Pinto (1995, p.182) afirma que devem ser considerados: "1) os relativos ao contexto da própria organização onde o indivíduo se insere, 2) os do macrocontexto onde se insere a organização e 3) os relativos à cognição, afeto e psicomotricidade do próprio indivíduo".

Quando um trabalho com pessoas é realizado por meio de processos, há possíveis evidências de maior sinergia, quando são utilizadas técnicas de dinâmica de grupo e essa metodologia parece eficaz na medida em que for convergindo para promover consciência e sensação nas pessoas para um sentido consensado, cada vez mais dinâmico, onde estiver delineada também uma direção desejada.

4.5 Organizações como Máquinas

Quando os administradores pensam em organizações dentro dessa metáfora, tendem a administrá-las e projetá-las como máquinas constituídas de partes entrelaçadas onde cada uma desempenha um papel claramente definido no funcionamento do todo. Ao passo que, às vezes, isto pode provar ser altamente eficaz, em outros momentos, pode ter resultados muito desastrosos. Um dos mais básicos problemas do moderno gestão é que a forma mecanicista de pensar fica tão integrada em nossas concepções diárias de organizações que freqüentemente é muito difícil encontrar outra forma de organizar.

De certa forma, a despeito do discurso de inovação e modernidade, as fábricas modernas nada mais são do que grandes e sofisticadas máquina, onde os trabalhadores, com seus Kanbans e zero defeitos, funcionam como engrenagens perfeitas.

4.6 Organizações como Organismos, Cérebros e Culturas

Outra metáfora concebe organizações como *organismos*, enfocando a atenção no entendimento e no gerenciamento das 'necessidades' organizacionais e nas relações ambientais. Neste enfoque, os diferentes tipos de organizações são vistos como pertencentes a diferentes espécies, sendo o tipo burocrático apenas um desses. Sabemos que diferentes espécies são adequadas para lidar com diferentes demandas ambientais, o que nos permite desenvolver interessantes teorias sobre relações organização-ambiente. Mais do que isso, somos encorajados a entender como as organizações nascem, crescem, desenvolvem, declinam e morrem, e como elas são capazes de se adaptar às mudanças ambientais.

Também somos encorajados a considerar as relações entre as espécies e a desenvolver uma ecologia inter-organizacional. Como no caso de uma metáfora mecânica, este tipo de imagem leva-nos a ver e entender as organizações de uma perspectiva nova e diferente que tem contribuído muito para a teoria da administração moderna. A Abordagem Sistêmica e a Teoria Contingencial se suportam nesse tipo de metáfora. (Wood, op. cit).

Quando, por outro lado, concebemos as organizações como *cérebros*, damos destaque a importância do processo de inteligência, aprendizagem e informação, o que nos proporciona uma estrutura de referência para, nestes termos, entender e acessar as organizações modernas.

Uma primeira abordagem trata o cérebro como um tipo de computador que processa informações. Outra aproximação percebe o cérebro como um holograma. Estas imagens, especialmente a última, salientam princípios importantes da auto-organização, nos quais se precisa ter um alto grau de flexibilidade e inovação.

As diversas teorias a respeito do funcionamento do cérebro suportam os modelos holísticos, organizações de auto aprendizagem e, enquanto sistemas que se coordenam, com a própria idéia de organismo.

Organizações são, ainda, *culturas*, dirigidas por idéias, valores, normas, rituais e opiniões que as sustentam como realidades socialmente construídas. Este enfoque, o qual tem recebido atenção crescente, durante os anos recentes, dos escritores de culturas de corporações, dá-nos ainda outras formas de administrar e projetar organizações: através de valores, crenças, opiniões, e outras formas de consenso que guiam a vida organizacional.

4.7 Organizações como Sistemas Autopoiéticos e Hologramas

Organizações podem ser modeladas como entidades *autopoiéticas* de ordem superior constituídas por outras de ordem inferior, como objetos inanimados, máquinas *auto e alopoiéticas* e seres humanos. Santos e Fialho (1993), propõem que organizações, vistas como um conjunto de indivíduos, equipamentos e instalações, podem ser entendidas e tratadas como entidades psicológicas onde a produtividade do 'ser organização' e a qualidade de vida dos seres mais simples, nós humanos, que participam da sua constituição, devem se submeter, ainda, a um terceiro fator, o nível de harmonia com o meio ambiente do qual, nessa visão *autopoiética*, são indissociáveis. O construtivismo rende justiça, nesse caso, à dimensão reflexiva das ciências cognitivas, conduzindo a uma *ecoergonomia*.

Estamos dentro de uma ecologia social em que cada organização interage com seu meio ambiente e seus estados internos, no sentido de preservar sua autopoiesis. Trata-se, então, de organizações capazes de aprender e, portanto, se adaptar às mudanças que ocorrem em seu meio ambiente.

Quando apelamos para metáforas do tipo autopoiese e modelo holográfico, estas, na verdade, exigem de nós um exercício de imaginação. Somos convidados a entender organizações como fluxo e transformação.

O segredo de entender as organizações, a partir desta perspectiva, apoia-se no entendimento da lógica da mudança que determina a vida social. Três diferentes

lógicas podem ser perseguidas. Uma enfatiza as organizações como sistemas auto-producentes que criam, elas mesmas, sua própria imagem. Outra enfatiza como elas são produzidas como um resultado de fluxos circulares de feedback positivo e negativo. E a terceira sugere que elas são o produto da lógica dialética pelo qual todos os fenômenos tendem a gerar seu oposto.

Para introduzir o conceito de organizações como um processo de fluxos e transformações, Morgan (op. cit). se utiliza de um ensinamento bem conhecido de Heraclitus quanto a impossibilidade de se mergulhar duas vezes em um mesmo rio *"tudo flui e nada permanece; tudo se transforma e nada se mantém em um estado fixo... O frio se transforma em calor e o calor em frio; a umidade seca e o que é seco se torna úmido... É mudando que se chega ao repouso"*.

Morgan cita ainda a teoria de David Bohm *"convidando-nos a entender o universo como algo completo que flui"*. Como Heraclitus, entende que processos, fluxos e mudanças, são elementos fundamentais, argüindo que o estado do universo em qualquer ponto reflete sempre uma realidade mais básica. *"Mudanças são desafios para os quais as organizações devem encontrar respostas"*.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Se o objetivo da Instituição for a liderança do setor está claro que reestruturação e incrementalismo não bastam. Para construir a liderança é necessário bem mais que ser seguidor dos concorrentes vitoriosos, é preciso ser capaz de reinventar a tarefa de fazer escola e tornar-se diferente. E esta diferença tem que ser perceptível aos olhos dos clientes. Mais que isso, é preciso pensar diferente e resignificar as velhas práticas gerenciais e pedagógicas que atravessam gerações e estão contidas na mente e no coração de professores, pais e alunos.

É por isso que encontramos tantas resistências ao novo, ao diferente e à experiência não vivida. Que garantias podemos ter, de situações não comprovadas, consideradas meras teorias acadêmicas sem nenhum vínculo com a realidade?

A realidade quase sempre é aquilo que temos como padrão estabelecido pelas nossas convicções e crenças internas.

Pensar diferente a Gestão escolar requer um novo significado para competitividade na educação, para construção da estratégia e, sobretudo, para o significado das organizações.

As escolas estão engatinhando no assunto Competitividade e construção de uma estratégia.

O setor educacional não está imune às mudanças arrebatadoras provocadas pela revolução tecnológica, desregulamentação e entropia empresarial.

Já é possível sentir de modo significativo as transformações advindas do cenário externo que estão aos poucos revolucionando o setor educacional como um todo – de forma especial a escola que perpetuou comportamentos provincianos demais para a convivência social no século XXI.

O desafio da competitividade no setor educacional é muito mais do que uma questão de política social. O verdadeiro problema de competitividade no setor educacional não está no fato da concorrência ter crescido e a taxa de natalidade

ter caído sensivelmente – estes são alguns dos fatores que contribuem para o ambiente competitivo.

O verdadeiro problema é que a maioria das instituições educacionais não conseguiram prever, nem acompanhar a dinâmica de uma sociedade complexa e transitória, muito menos reinventar novas formas de atuar a partir dos novos referenciais da sociedade.

O mundo mudou e a escola permaneceu estagnada em muitos aspectos apesar do discurso revolucionário do qual defende.

O desafio da competitividade é desenvolver uma melhor capacidade de previsão, de reoxigenação da cultura, revitalização permanente dos processos internos, evitar a miopia do sucesso, as armadilhas da pretensão e do autoritarismo na incessante busca da reinvenção da tarefa de educar, que vai além do conteúdo acadêmico e tem como propósito principal humanizar o ser.

Buscamos o crescimento, mas obviamente o tamanho só não significa vantagem competitiva, nem gera criatividade no uso dos recursos disponíveis na instituição.

Escolas que se parecem com os elefantes brancos não são sinônimos de competência nem de lucratividade – manter o ponto de equilíbrio entre receita e custos é hoje mais atual do que nunca.

Estamos diante da seguinte desafio: Por que algumas escolas crescem enquanto outras ficam estagnadas? Por que algumas instituições são imensamente lucrativas, enquanto outras perdem milhões?

Esta questão nos coloca diante do fato que para gerir pedagogicamente, precisamos ir muito além da compreensão dos aspectos que envolvem o ensinar – precisamos compreender como o aluno aprende.

Assim também, para administrar estrategicamente uma escola precisamos de profissionais que possam ir além do entendimento superficial dos aspectos administrativos e compreendam os sintomas específicos.

Para passar da observação ao diagnóstico, o médico precisa investigar mais. Quais os sintomas específicos? Em que combinação aparecem? Qual sua persistência

e gravidade? Um diagnóstico dos problemas competitivos de primeiro nível em geral baseia-se nas ferramentas de análise do setor.

Exige mais que superficialidade e dentro das escolas muitas vezes nos deparamos com a forte visão pedagógica e a inexistência da visão empresarial. Os dois pilares representam a possibilidade de competir na arena de oportunidades sempre crescentes. Qualquer destes pilares que estejam enfraquecidos, vão trazer prejuízos aos resultados da instituição.

Para prosperar a instituição precisa investir e construir vantagens competitivas únicas e inimitáveis. Enquanto o diagnóstico focar *o que* e não *o por que* das instituições ficarem atrás na corrida pela construção da vantagem competitiva poucas serão as chances de se obter sucesso. Os retardatários continuarão a ser retardatários.

Na corrida pela competitividade é preciso mais que ação; é vital a compreensão. A compreensão do *o que* da competitividade é um pré-requisito para sair do atraso. A compreensão do *por que* da competitividade é um pré-requisito para passar à frente.

O *por que* da competitividade vai além do *porquê* da criação de vantagem; é também o *porquê* da reestruturação e transformação do setor educacional.

Assim, não basta correr atrás dos benchmarking, nem copiar os concorrentes numa luta desenfreada pela disputa do setor. O que realmente necessário é a capacidade de transformar a estrutura de um setor com pleno entendimento das forças externas e internas.

Por que algumas instituições educacionais são capazes de aproveitar as forças da globalização, desregulamentação, tecnologia ou demografia para transformar a estrutura do setor e obter sua própria vantagem?

As instituições dispostas a modificar a atual ordem, desafiam-se constantemente e redesenham as fronteiras dos segmentos. Definem novas expectativas preço-desempenho e reinventam o conceito do produto ou serviço.

A maioria das instituições educacionais têm consciência que estão doentes e muitas vezes conhecem até os sintomas. O que procuram é o alívio dos

sintomas da doença e recorrem aos serviços de consultoria que normalmente levantam o diagnóstico dos problemas a partir de uma abordagem bem mais cirúrgica do que terapêutica.

Em momentos de diagnóstico, faz-se necessário ir mais fundo nas questões e procurar compreender: Por quê a instituição ficou doente? Por quê ela é tão propensa a ficar doente? O que poderia ser feito para torná-la mais resistente às doenças no futuro?

Assim como um médico precisa investigar as causas e não apenas os sintomas que levam à doença, também no campo empresarial, o pesquisador médico precisa entender porquê algumas instituições apresentam predisposição a contrair determinadas doenças. É claro que outros fatores como política monetária, fiscal, social entre outras que predominam em um determinado país têm impacto sobre as instituições nele domiciliadas.

Diante do quadro de graves fatores externos, é provável que algumas instituições os responsabilizem pelos problemas na saúde competitiva, ficando propensos a fazer vistas grossas às desvantagens institucionais internas.

Além do estilo de vida existe a genética, que pode explicar com maior profundidade as causas ocultas da competitividade.

Neste caso, o ponto de partida para a revitalização competitiva é a compreensão do "código genético de uma instituição".

No contexto educacional/empresarial, a genética não tem componente biológico, mas está preocupada com a forma através da qual os dirigentes percebem o seu setor, sua instituição, seus papéis, e as formas nas quais essas percepções os predispõem a se comportar em determinadas circunstâncias.

Qualquer processo de revitalização competitiva que não leve em consideração a questão da genética empresarial provavelmente só proporcionará alívio para os sintomas. Se o objetivo for o de atacar as causas será imprescindível conhecer como trabalhar com a "reposição de genes" que representa a oportunidade de penetrar

profundamente nas discontinuidades do setor, estabelecendo um processo para ampliar a capacidade de previsão no sentido de mobilizar a ação coletiva para desenvolver a arquitetura estratégica.

A palavra estratégia passa por uma grave crise de credibilidade, diante do seu uso indiscriminado e ineficaz.

Os especialistas afirmam que, o problema não está na "estratégia", mas sim na noção específica de estratégia que predomina em muitas instituições. O que está sendo rejeitado não é a estratégia na sua plena definição, mas a estratégia como um ritual de planejamento superficial acompanhado do comprometimento de investimentos que não trazem resultados. Na maioria das instituições, a estratégia é essencialmente o planejamento tático incrementalista pontuado por investimentos "estratégicos" heróicos e normalmente mal concebidos.

Neste sentido, corre-se o risco que a desvalorização da estratégia deixe muitas instituições desorientadas em um mundo de mares turbulentos e tempestades.

Para evitar isso, é preciso de um conceito de estratégia que vá além do preenchimento de formulários.

Em muitas instituições, estratégia significa a rodada do processo de planejamento que ocorre uma vez ao ano. O fato da instituição passar por estas etapas de um ciclo de planejamento anual e de planos estratégicos pesados que ilustram prateleiras e arquivos dos dirigentes não nos fornece uma pista quanto ao fato da instituição ter um ponto de vista singular e amplo em relação ao futuro.

É comum que o planejamento estratégico esteja atrelado a "soma de números", ao plano orçamentário, entre outros. Neste caso, ele não passa de um planejamento tático funcional, estando muito longe de se aproximar das questões estratégicas mais profundas.

Não é surpresa que o planejamento seja quase sempre incrementalista – alguns pontos percentuais aqui, redução de custos ali e se possível melhoria nos lucros.

Nesta perspectiva, o planejamento não consegue provocar debates mais profundos sobre a identidade da instituição ou as suas aspirações para daqui cinco ou dez anos.

Raramente, se oportuniza a expansão da discussão para além das fronteiras dos departamentos, na busca de novos espaços em branco, novos olhares mais abrangentes e mais sistêmicos. Raramente ele é abrangente o suficiente para englobar a ameaça de concorrentes não tradicionais – a velha "venda" nos olhos permanece intacta. Raramente ele incentiva os dirigentes – diretor, coordenador, assistentes a confrontar suas convicções e crenças potencialmente obsoletas. Considera "o que é" e raramente valoriza "o que poderia ser".

É improvável que o planejamento incrementalista em um mundo em profunda mudança possa gerar algum valor agregado.

Estamos vivendo um tempo no setor educacional, onde é preciso resignificar – qual é o nosso setor, em que ramo atuamos, quem são os nossos concorrentes, quem são os nossos clientes e quais são as suas necessidades.

Estamos sendo abalados por mudanças sísmicas na tecnologia, demografia e no ambiente regulatório. Não é à toa que o planejamento estratégico perdeu o seu brilho.

As instituições precisam de uma nova perspectiva sobre o que significa ser estratégico. Elas precisam fazer novas perguntas estratégicas: não apenas como aumentar o número de alunos, como diminuir os custos da folha de pagamento, mas quem queremos ser como instituição educacional daqui a cinco ou dez anos, como remodelar esse setor a nosso favor, que novas funcionalidades queremos criar para os clientes e que novas competências essenciais deveríamos estar desenvolvendo?

A instituição precisa aplicar recursos novos e diferentes à tarefa da elaboração da estratégia, baseando-se na criatividade de um número maior de colaboradores e não apenas na sabedoria de alguns poucos dirigentes.

Novas idéias são geralmente ovos de Colombo, algo tão irritantemente simples como se postular que a terra não é o centro do universo (Ptolomeu - Galileu), ou que a força é proporcional à aceleração e não a velocidade (Newton - Aristóteles) ou, ainda, que nada pode exceder a velocidade da luz (Newton - Einstein).

O vôo que realizamos até aqui foi na direção da complexidade, da instituição mais circular e menos piramidal, um pouco menos linear, mais dinâmica e sintonizada com as atuais necessidades desta sociedade.

O fio condutor desta reflexão foi a abordagem dos conceitos necessários para se compreender o fenômeno - organização.

Pretendeu-se exercitar a imaginação diante da proposta de pensar sugestões para futuros trabalhos,

Até aqui, procuramos entender a dinâmica da Administração estratégica – daqui para frente é possível além de aprofundar estas questões, buscar respostas para o relevante tema da Liderança e sua relevância no contexto organizacional.

Este tema – continuará nas inquietações permanentes de quem pretende compreender melhor as variáveis que circundam às instituições.

As organizações foram concebidas dentro do paradigma da gravidade, daí serem pesadas, desumanas, voltadas para produtos, processos e sei lá mais o que, esquecendo, porém, o produtor, o ser humano por detrás da engrenagem, não como objeto, mas como sujeito, criador e beneficiário de sua criação.

Um indivíduo muda o grupo, o grupo muda a organização e a organização muda a sociedade.

As organizações vão ter um peso específico maior no palco das mudanças sociais.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, v.30, p.2, Abr/Jun, 1990.
- BERNE, Eric. **Os jogos da vida** - a psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas. Rio de Janeiro: Artenova S.A., 1977.
- BERTONI, Bartira. **Reengenharia Humana: preparando o indivíduo para mudança**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Editora, 1992.
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997. 184 p.
- CAMP, Robert. **Benchmarking** - o caminho da qualidade total. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. São Paulo: Cop Editora., 1995.
- COLLINS, James C. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- CREMA, Roberto. **Análise transacional centrada na pessoa... e mais além**. São Paulo: Ágora Ltda., 1985.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1992.
- DELLAGNELO, Eloise Helena L. Flexibilidade, mudança tecnológica e divisão do trabalho nas organizações. In: Encontro Anual da Anpad, 17, Salvador. **Anais**, 1993. p.117-131.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FEIGENBAUN, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994. v.I.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **A eterna busca de Deus - de Quarks a Psi**. Sobradinho, Editora Cultural Espírita EDICEL Ltda, DF, 1993.

- FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**. Editora Cortez. São Paulo, 1986(a).
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Editora Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1987.
- FROMM, Erich. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. 8.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 347p.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- GAZETA MERCANTIL, 21-23/10/90. **Física de Partículas - Pesquisas sobre o top podem levar à descoberta da origem do universo**. p. 11.
- GLEICK, James. **Caos - a criação de uma nova ciência**. Rio de Janeiro: Campus: 1990.
- HAMEL, Gary e C. K. Prahalad. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus: 1993.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo - dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores - a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.
- HERZBERG, F. W. Novamente: como se faz para motivar empregados?. **Harward Business Review**, Rio de Janeiro, jan.-fev. 1968.
- HESSELBEIN, Frances. **A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1996.
- HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999.
- IMPARATO, Nicholas; HARATI Oren. **A grande virada**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, J. M. e GRYNA, Frank M. **Controle da qualidade: Handbook**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. v.I.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira Editora, 1990.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.
- LAND, George e JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação - como entender e moldar as forças da mutação**. São Paulo: Cultrix, 1991.
- MATURANA, Humberto, VARELA, Francisco G. **De máquinas e seres vivos - uma teoria sobre a organização biológica**. Chile: Editorial Umiversetaria, 1972.

- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3.ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.
- NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- NOBREGA, Clemente. **Supermentes – do big bang à era digital**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Controle da qualidade - uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1989.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo - a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática - implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PETERS, Tom. Por quem os sinos doam. **Revista Exame**, p. 75-79, 18 ago. 1993.
- PETERS, Tom. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Biblioteca Unibanco Corporate de Consultoria, Editora HARBRA, 1995.
- PIAGET, J. **Aprendizagem e conhecimento**. Rio de Janeiro: Freitas-bastos, 1974.
- PIAGET, Jean. **A equilibração das estruturas cognitivas - problema central do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- PIETRONI, Patrick. **Viver holístico**. São Paulo: Summus Editorial, 1988.
- PINTO, Eder Paschoal. **Multianálise do desempenho e do potencial**. São Paulo: STS, 1995.
- PORTER, Michael E. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROBERT, Michel. **Estratégia**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ROGERS, Carl. **Grupos de encontro**. 5.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- SANTOS, N. dos; FIALHO, F. Antropotecnologia, autopoiese e a ergonomia cognitiva. in segundo congresso latinoamericano e sexto seminário brasileiro de ergonomia. **Anais**. Florianópolis: ABERGO/FUNDACENTRO, 1993.
- SENGE, P. M. A. **Quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- TWEED, Stephen C. **Foco estratégico – a vantagem competitiva**: São Paulo: Editora Gente, 1998.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 6.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A., 1983.

VIANNA, Marco Aurélio. **Que crise é esta?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

VILS, Leonardo. **A organização dos bichos**. São Paulo: Negócio, 1999.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio** - a nova cultura organizacional holística. 2.ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. São Paulo: Campus, 1992.

WOOD Jr., Thomaz. Teoria sistêmica e a terceira onda da qualidade. Salvador. **Anais**. 17.º ENANPAD, Setembro de 1993, p.138-148.

XAVIER, Ernani Pereira e KREUZ, Mauro. **Impacto do raciocínio estratégico nos resultados da empresa**. Porto Alegre: Revista Planejamento e Gestão, abr./89, v.I, n.1.

ANEXO 1 - APRESENTAÇÃO: SLIDES DA DEFESA