

**Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**  
**Gestão de Negócios com Ênfase Em Controle de Gestão**

**Rosemary Rigueti Vitali**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**  
**NO COLÉGIO MARISTA DE COLATINA/ES**

**Florianópolis**  
**2003**

**Rosemary Rigueti Vitali**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL  
NO COLÉGIO MARISTA DE COLATINA-ES**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ilse Maria Beuren

**Florianópolis  
2003**

Ficha catalográfica

F373a

Vitali, Rosemary Rigueti.

Adaptação estratégica organizacional no Colégio Marista  
de Colatina -ES

Florianópolis, UFSC. -- 2002.

103f., enc.

Orientador: Dra. Ilse Maria Beuren.

Dissertação (mestrado) -- Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

I.Título. 1. Escola Católica. 2. Processo. 3. Adaptação.  
4. Estratégia organizacional

CDD – 658.406 3

CDU – 65.015

**Rosemary Rigueti Vitali**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL  
NOCOLÉGIO MARISTA DE COLATINA-ES**

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

Florianópolis, 03 de novembro de 2003.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

Professores que compuseram a banca:

---

Prof<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus Pais, Maria e Eugênio, pelo apoio  
irrestrito durante toda a minha vida.  
Às minhas filhas Juliana e Júlia.  
Ao meu esposo Sérgio.  
À minha irmã Rosany, única,  
mas tudo, em todos os momentos.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus que me sustentou  
e me fez perseverante nesta conquista.

À professora Dra. Ilse Maria Beuren, minha orientadora,  
que me acolheu com carinho e dedicação.

Ao professor Dr. Antonio Diomário de Queiroz,  
mestre e amigo.

Aos Irmãos Maristas,  
em especial aos Irmãos  
Benedito Odeto de Lima,  
Glauco de Vilhena Almeida Santos  
e José Manoel Pires Alves.

À minha amiga Eliene Maria Gava Ferrão,  
pela sua compreensão e amizade.

À Professora Maria Isolina de Castro Soares,  
pela sua ajuda e disponibilidade.

## RESUMO

VITALI, Rosemary Riguetti. **Adaptação estratégica organizacional no Colégio Marista de Colatina/ES**. 2003, 103 p. Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.

O objetivo geral do presente estudo consiste em verificar como ocorreu o processo de adaptação estratégica organizacional do Colégio Marista de Colatina no período de 1996 a 2000, buscando compreender sua trajetória e a forma como essa instituição vem se adaptando à nova realidade educacional brasileira. O trabalho consubstancia-se em pesquisa qualitativa com um estudo de caso de corte longitudinal, utilizando dados secundários. Tendo por base o referencial teórico-metodológico adotado, recuperou-se a história da organização, tanto em termos de seu ambiente geral, como em seu ambiente específico, relacionando estes acontecimentos com as mudanças ocorridas no período analisado. Observou-se que no período da pesquisa alguns *stakeholders* foram fundamentais, como o Governo Federal, a sociedade da região de Colatina/ES e a mídia. A adequação da organização às mudanças ambientais dentro da abordagem de escolha estratégica ocorreu através de um modelo geral, que descreveu as decisões necessárias para que houvesse a garantia da efetiva adaptação. Desta forma, os resultados desta pesquisa podem contribuir para a formulação teórica sobre o assunto e para o apoio às iniciativas empreendedoras das organizações do setor.

**Palavras-chave:** adaptação estratégica organizacional, escola católica, estratégia.

## ABSTRACT

VITALI, Rosemary Rigueti. **Organizational Strategic Adaptation at Marist College, Colatina, ES** (orig. title “**Adaptação estratégica organizacional no Colégio Marista de Colatina/ES**”). 2003, 103 p. Masters Degree in Production Engineering, Production Engineering Post Graduation Program, Federal University of Santa Catarina at Florianópolis.

The overall objective of the study is to verify how the process of organizational strategic adaptation occurred at the Marist College of Colatina between 1996 and 2000, seeking an understanding of its subsequent evolution and how that institution has adapted itself to the new Brazilian educational reality. The work is supported by qualitative research with a longitudinal cut case study, utilizing secondary data. Having as a base the adopted theoretical-methodological reference, it was possible to recover the history of the organization, both in terms of its overall environment as well as its specific environment, relating these events to changes that occurred during the analysed period. It was noted that some *stakeholders* were fundamental in the researched period, such as the Federal Government, the society in the region of Colatina, ES and the media. Fitting the organization to the environmental changes within the approach of strategic choice occurred through a general model which describes the decisions necessary to provide a guarantee of an effective adaptation. In this manner, the results of this research may contribute to theoretical formulation about the subject matter and as support to enterprising initiatives by organizations in the sector.

**Key words:** organizational strategic adaptation, catholic school, strategy.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os fluxos e o <i>feedback</i> num sistema aberto.	24
Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes	45
Figura 3: Determinismo ambiental e tipos de escolha estratégica.	49
Figura 4: Distribuição das escolas católicas nas regiões brasileiras.	66
Figura 5: Distribuição das escolas nas regiões brasileiras	67
Figura 6: Distribuição das escolas particulares nas regiões brasileiras	68
Figura 7: Organograma da UBEE.	74
Figura 8: Organograma do Colégio Marista de Colatina.	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número total de escolas católicas nas grandes regiões brasileiras	66
Tabela 2: Comparativo entre 1996 e 1999 do total de escolas católicas no Brasil	69
Tabela 3: Número de matrículas em escolas particulares no período 1995/1998	69
Tabela 4: Número de estabelecimentos	70
Tabela 5: Quantidade de alunos matriculados no Colégio Marista de Colatina no período de 1996 a 2000	70
Tabela 6: Quantidade de alunos matriculados em escolas católicas no Brasil no período de 1996 a 2000	71

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	6
<b>ABSTRAT</b>	7
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	8
<b>LISTA DE TABELAS</b>	9
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 Tema e problema	13
1.2 Objetivos	14
1.3 Justificativa do estudo	15
1.4 Metodologia da pesquisa	16
1.5 Estrutura do trabalho	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	20
2.1 A organização e seu ambiente	20
2.1.1 A teoria geral dos sistemas e as organizações	21
2.1.2 A organização como sistema aberto	22
2.1.3 Cultura organizacional	25
2.1.4 O poder nas organizações	27
2.1.4.1 Fontes de poder	29
2.1.4.2 O modelo de Mintzberg	30
2.1.4.3 Poder e autoridade	33
2.1.5 O Ambiente modelado pelos stakeholders	34
2.2 Análise do ambiente organizacional	35
2.2.1 Propósito da análise do ambiente	36
2.2.2 Estrutura ambiental	36
2.2.2.1 O ambiente geral	38
2.2.2.2 O ambiente externo	39
2.2.2.3 O ambiente interno	40
2.2.2.4 O ambiente das instituições de ensino	41
2.2.2.5 A organização das instituições de ensino	43
2.3 Adaptação estratégica organizacional	43
2.3.1 Definição de estratégia	44
2.3.2 Formulação da estratégia	46
2.3.3 Determinismo <i>versus</i> voluntarismo	48
2.3.4 Adaptação estratégica	49
2.4 Metodologia de referência para análise da adaptação estratégica organizacional	51
2.4.1 O problema empresarial	51
2.4.2 O problema de engenharia	52
2.4.3 O problema administrativo	53
2.5 Instituição de ensino	54
<b>3 A INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO E SEU PLANO ESTRATÉGICO</b>	56
3.1 A educação católica no Brasil	56
3.2 O contexto atual das escolas católicas	57
3.3 A congregação marista e a instituição objeto de estudo	60
3.3.1 Breve histórico da congregação marista no Brasil	60

3.3.2 O ambiente de inserção da instituição	62
3.3.3 A instituição objeto de estudo	63
3.4 O plano estratégico da instituição objeto de estudo	65
3.4.1 O cenário do mercado educacional católico	65
3.4.2 Busca de competitividade	71
3.4.3 Implementação do plano estratégico	73
3.4.3.1 Estrutura organizacional do colégio marista de Colatina	74
3.4.3.2 Órgãos com a função de planejamento e controle dos negócios	77
3.4.3.3 Níveis estratégico, gerencial e operacional	78
3.4.3.4 Processo de delegação de autoridade e descentralização da gestão	79
3.4.3.5 O plano estratégico do colégio marista de Colatina	80
<b>4 ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO COLÉGIO MARISTA</b>	<b>82</b>
4.1 Adaptação do plano estratégico da instituição	82
4.1.1 A perspectiva empresarial	83
4.1.2 A perspectiva da engenharia	85
4.1.3 A perspectiva administrativa	86
4.2 Pontos fortes e fracos de adaptação do plano estratégico	88
4.2.1 Pontos fortes	88
4.2.2 Pontos fracos	90
4.3 Planos e estratégias adotadas	93
4.3.1 Planos de adaptação	93
4.3.2 Estratégias adotadas	93
4.3.3 Análise das estratégias adotadas	95
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>97</b>
5.1 Conclusões	97
5.2 Recomendações	99
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>100</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Desde sua origem, o homem busca o aprimoramento contínuo de suas habilidades e conhecimentos, com o propósito de satisfazer seus mais variados anseios. No entanto, o que demorava muito tempo para ser desenvolvido tende a ser feito mais rapidamente nos dias atuais, em função da variedade de recursos disponíveis.

As organizações sofrem pressão cada vez maior para prever e responder às mudanças e pensar globalmente. Mudaram-se os padrões pelos quais são julgados os administradores. Não basta somente satisfazer os interesses dos acionistas, é preciso preocupar-se com os anseios da comunidade onde a organização está inserida, garantindo assim sua continuidade.

O processo de adaptação estratégica das organizações ao ambiente vem sendo discutido por estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, em função das incertezas ambientais e organizacionais que se configuram cada vez mais como elementos determinantes no sucesso das empresas.

Morgan (1996) ressalta que as organizações mecanicistas, que trabalham de forma rotineira, enfrentam problemas para se adaptarem a situações de mudanças, pois são planejadas para atingir objetivos pré-determinados e não para a inovação.

Nesse contexto, observam-se as organizações em constante processo de mudanças. Essas alterações afetaram todos os segmentos empresariais, inclusive a iniciativa privada no campo educacional, onde também se insere a escola católica.

Porém, percebem-se nessas instituições estruturas muito pesadas para enfrentar novos desafios. Com isso, deparam-se com maiores dificuldades para evoluir em relação às demais instituições. A organização empresarial ainda é vista com restrições em muitas congregações religiosas, o que pode vir comprometer a sua sobrevivência no mercado.

Portanto, para tornar-se competitiva, a escola católica precisa identificar novas estratégias e formas para implementá-las, despertando para o uso constante de filosofias, métodos e técnicas administrativas, em especial a adaptação estratégica organizacional.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Tendo em vista a rapidez com que as mudanças acontecem atualmente, a necessidade de desenvolvimento constante por parte das organizações e o desafio de se obter competitividade, buscam-se formas eficazes de gerir as organizações. Procura-se um ajuste mútuo entre as organizações e seu ambiente.

Neste sentido, entende-se por adaptação estratégica organizacional o processo pelo qual a organização modifica sua estrutura e manipula seu ambiente para melhorar sua performance. Para Child e Smith (1987), a maneira pela qual a organização percebe o seu ambiente e com ele lida, influencia e define o tipo de escolhas estratégicas.

Todas as transformações e mudanças que vêm ocorrendo causam incertezas para as organizações. Nas últimas três décadas, a estabilidade das organizações já não mais apresenta a consistência que oferecia no passado, forçando seus gestores a definirem estratégias que se adaptem a novos cenários.

Essas incertezas também estão presentes na iniciativa privada do campo educacional, que vive um paradoxo. Há menos alunos estudando na rede privada, caíram as taxas de natalidade no país, mas, por outro lado, o número desse tipo de escolas continua crescendo. A situação econômica do país também contribuiu para a evasão da escola particular, deixando instituições de ensino particulares com espaço ocioso.

Por sua vez, a escola católica também está submetida a essa realidade. Desse modo, constata-se a redução de alunos matriculados e a decorrente redução do número de estabelecimentos de congregações católicas, através da pesquisa realizada pelo Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais, contratada pela Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas do Brasil.

Alves (1996) afirma que as instituições de ensino católicas são, pela própria natureza, estrutura jurídico-canônica de histórica tradição, impulsionadas a manter-se numa rotina compassada pelas horas litúrgicas e pelo calendário escolar. Qualquer movimento de mudança é assimilado de forma muito lenta, sendo a estabilidade, por princípio, um valor.

Essa dificuldade de adaptação tem deixado os administradores acadêmicos desses estabelecimentos cada vez mais preocupados com o processo de ensino e com a sua gestão. Ao mesmo tempo que conservaram características que promoveram a sua fundação, deparam-se com mercado que vem se alterando rapidamente.

Nesse contexto, em Colatina/ES, o aumento do número e a dimensão das escolas privadas coloca o Colégio Marista, com 48 anos de história em Colatina, num ambiente de mudanças, pressionando-o à adaptação estratégica organizacional.

Observam-se no período de 1996 a 2000 grandes mudanças no ensino brasileiro, como por exemplo a Lei nº 9.394 de 20.12.1996, Lei de Diretrizes e Bases(LDB), onde força o Colégio Marista de Colatina/ES a se adaptar ao novo contexto e exigências.

Outro fator importante no período pesquisado foi a perda de alunos da escola católica no Brasil. Conforme dados do Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais(CERIS), houve um decréscimo do número de alunos e também do número de escolas católicas em todo o Brasil.

Assim, neste trabalho, a questão central do estudo de caso consiste em: *Como ocorreu o processo de adaptação estratégica organizacional no Colégio Marista de Colatina/ES, no período de 1996 a 2000?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste em verificar como ocorreu o processo de adaptação estratégica organizacional do Colégio Marista de Colatina/ES, no período 1996 a 2000.

Como objetivos específicos, elaboram-se os seguintes:

- identificar as mudanças no ambiente externo da organização, no período de 1996 a 2000;
- descrever as modificações no ambiente interno da instituição, no período abrangido pela pesquisa; e
- analisar as estratégias adotadas pela organização para se adaptar às mudanças ocorridas em seu ambiente.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Em se tratando de uma escola, ela é alvo de múltiplos olhares, que lhe exigem posturas mais adequadas à realidade, sobretudo porque a educação experimentou, nas últimas décadas, um processo de valorização que a coloca como uma das preocupações fundamentais das pessoas.

Passa-se a exigir educação de qualidade, que prepare o indivíduo para a vida e para o mercado de trabalho, cada dia mais competitivo. A qualidade dos serviços prestados na área educacional pelas escolas representa um forte vetor para o desenvolvimento dessas instituições educacionais. No entanto, nem sempre os esforços para alcançar a qualidade na área pedagógica levam a resultados satisfatórios, talvez porque diversas instituições não conseguiram unir o caráter empresarial ao pedagógico.

Embora ofereçam uma educação compatível com as expectativas do mercado, apresentam dificuldades no que se refere ao desempenho administrativo. Nesse sentido, a própria escola tem de se tornar competitiva, pois, quer seja para auferir o lucro desejado por seus proprietários ou para difundir uma filosofia, como é o caso do colégio Marista, ela disputa espaço com muitas e diversificadas propostas de outros estabelecimentos.

Para atingir seus objetivos, ela precisa ser eficiente e eficaz. O paradigma da eficiência e da eficácia se tornou um imperativo para todas as organizações. Aquelas que não o seguem, correm o risco de desaparecer. Como o cenário sócio-econômico é altamente dinâmico, exige um esforço de adaptação constante das organizações.

É preciso, portanto, que cada organização tenha uma estratégia que estabeleça os caminhos para essa adaptação, considerando todos os aspectos, internos e externos. Não basta que uma escola tenha um projeto pedagógico que considere o melhor. É preciso que ela tenha métodos que proporcionem um aprendizado, que tenha atrativos que justifiquem a escolha por ela e não por outra. E isso não se faz apenas com boas técnicas de ensino. A organização precisa se adaptar ao ambiente, considerar o comportamento de seus concorrentes e os fatores que determinam ou caracterizam o macro e o microambiente em que atua.



Assim, a presente dissertação discute o processo de adaptação estratégica organizacional do Colégio Marista de Colatina/ES. Para isso considerou-se, além dos elementos específicos do caso observado, fundamentos teóricos sobre os conceitos de organização, sistema, ambiente, estratégia e adaptação estratégica organizacional.

Alves (1996) afirma que o nicho de mercado em que a escola católica atua, a agressividade dos empresários da educação, organizados em grandes grupos, com gestão centralizada e, muitas vezes, operando em sistema de franquia, coloca essa escola em um cenário nada animador.

O que se pode observar, como consequência, é a redução do número de alunos matriculados e o fechamento de diversas instituições católicas de ensino. Assim como acontece nos setores da indústria e do comércio, sobrevivem, hoje, somente grandes conglomerados econômicos. Desse modo, um maior esforço de cooperação entre as diversas mantenedoras católicas deveria existir.

Assim, como contribuição teórica do estudo, procurou-se evidenciar a importância de adaptar-se ao ambiente. A resposta aos objetivos do presente trabalho mostra-se relevante para subsidiar ações, prever acontecimentos com vistas em planejar ações adequadas.

Oliveira (2001) afirma que, mesmo que a adequação às mudanças não seja o único e principal fator para o sucesso de uma organização, é essencial que se escolham ações e estratégias, para atender às exigências do mercado globalizado.

A contribuição prática do presente estudo é percebida na medida em que a instituição objeto de estudo possa atuar efetivamente no atual contexto em que está inserida, buscando conhecer sua realidade de maneira a realizar ações mais efetivas.

Estas considerações procuram justificar este trabalho, onde se espera contribuir para as questões colocadas e para o desenvolvimento da unidade de ensino pesquisada.

## 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa implica na realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Gil (1989) considera que cada pesquisa possui um delineamento próprio, determinado pelo

objeto de estudo, pela dificuldade na obtenção de dados, pelo nível de precisão exigido, pelas limitações próprias do pesquisador.

O presente estudo caracteriza-se como sendo do tipo exploratório. Raupp e Beuren (2003, p. 80) afirmam que:

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

Quanto à forma de abordagem do problema, segundo Silva(2002), as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas. Existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. Diferente da pesquisa quantitativa, na pesquisa qualitativa não é exigido o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os dados são coletados a partir do ambiente natural e o pesquisador é o instrumento chave da pesquisa, tendendo a analisar os dados indutivamente.

Thiollent (2000) entende que a pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que irão definindo-se na medida em que os estudos são desenvolvidos. Envolve dados descritivos por meio de processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação pesquisada.

Considera-se que a natureza do estudo proposto se enquadra dentro das características apresentadas pelos autores citados. Assim, o estudo proposto segue uma orientação global de pesquisa qualitativa.

O presente estudo utilizou como técnica de pesquisa o estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma única organização, o colégio Marista de Colatina/ES. Triviños (1995) menciona que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente.

A formulação do problema de pesquisa delimitou a análise do processo de adaptação estratégica da instituição de ensino privado, no período de 1996 a 2000, configurando, desta forma, do ponto de vista metodológico, um estudo de caso de corte longitudinal. Richardson (1999) explica que o corte longitudinal implica coletar dados ao longo de um período, podendo até ser coletados em um momento, mas correspondem a um período de tempo mais longo.

A pesquisa qualitativa, que configura a natureza do presente trabalho de investigação, não segue uma seqüência rígida de etapas. A coleta e análise dos dados

não constituem divisões rígidas. Foi um processo interativo que permitiu ao investigador produzir descobertas confiáveis.

Para Triviños (1995), os tipos de dados coletados podem ser classificados em dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos em pesquisa de campo, por meio de entrevistas não estruturadas e observações. Os dados secundários foram extraídos de jornais, revistas, livros, outros trabalhos publicados.

Os dados primários, coletados por meio de entrevistas não estruturadas, foram obtidos com os religiosos que exerceram a função de diretor no período pesquisado, com o vice-presidente da província, José Manoel Pires Alves, e demais membros do conselho provincial. A coleta de dados na instituição deu-se no período de 2000, sendo que até esta data a autora da presente pesquisa era funcionária da instituição, exercendo o cargo de vice-diretora administrativa da instituição pesquisada.

Para a análise dos dados, a principal técnica utilizada foi a análise documental, feita em documentos internos da escola, orçamentos, acompanhamentos orçamentários, levantamentos de dados da secretaria, plano trienal da mantenedora, plano global anual da mantenedora, plano global anual do Colégio Marista de Colatina/ES e projeto pedagógico.

No desenvolvimento desta pesquisa, mesmo adotando-se procedimentos metodológicos considerados adequados, algumas limitações lhe foram impostas. A principal limitação da pesquisa se relaciona ao fato de ser um estudo de caso, não podendo as conclusões serem generalizadas para outras instituições, em função das peculiaridades que a envolvem como objeto de estudo.

Cumprir ainda destacar que as variáveis pesquisadas, mesmo sendo consideradas significativas, não esgotam as possibilidades do tema em questão, o que limita a abrangência do assunto. Assim, outros indicadores poderiam ser utilizados para a verificação do problema de pesquisa proposto.

Todavia, diversas observações de caráter mais geral, tanto da revisão de literatura quanto do estudo de caso, poderão servir de ponto de partida para outras interpretações.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, que evidencia a introdução do trabalho inicia apresentando o tema e o problema, bem como os objetivos geral e específicos. Na seqüência, apresenta a justificativa do estudo e a metodologia utilizada, finalizando com a organização do trabalho.

No segundo capítulo contempla-se o referencial teórico de suporte ao trabalho. Primeiramente caracteriza-se a organização e seu ambiente. Na sequência discorre-se sobre o ambiente organizacional. Em seguida faz-se uma incursão na adaptação estratégica organizacional de referência para análise da adaptação estratégica organizacional.

No terceiro capítulo apresenta-se a instituição pesquisada e seu plano estratégico. Inicia-se com a descrição da educação católica no Brasil, o contexto atual das escolas católicas, a congregação Marista e a instituição objeto de estudo. Por último apresenta-se o plano estratégico do colégio marista de Colatina/E.S.

No quarto capítulo, procede-se à análise da adaptação estratégica no Colégio Marista. Primeiramente aborda-se a adaptação estratégica da instituição. Na sequência aborda-se seus pontos fortes e pontos fracos de adaptação do plano estratégico. Finaliza-se com a evidenciação dos planos e ações de adaptabilidade

Finalmente, no quinto capítulo, apresenta-se as conclusões do estudo, bem como recomendações para trabalhos futuros sobre o tema pesquisado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que sustenta a presente pesquisa. Inicialmente define a organização e seu ambiente. Na sequência faz uma inserção na análise do ambiente organizacional. Após, contempla a adaptação estratégica organizacional. Por fim, aborda a metodologia de referência para análise da adaptação estratégica.

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A vida em grupo é uma necessidade à sobrevivência do homem. Desde o princípio, o homem já se organizava em grupos: as tribos, a igreja e a família. Essas pequenas organizações já serviam de alicerce para a construção de relacionamentos com o intuito de atingir seus objetivos. De acordo com Maximiano (2000), há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização.

Para Chiavenato (2000), as organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade. São as manifestações de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas.

A sociedade moderna, conforme Machado (2002) é caracterizada pelas organizações, que assumem caráter econômico, político, cultural e religioso. As organizações têm um importante papel na formação da personalidade do indivíduo, ao mesmo tempo em que delas depende o desenvolvimento de um país. Assim, o primeiro objetivo da administração das organizações é o aumento da eficiência e da produtividade, sem o que não existe desenvolvimento.

Maximiano (2000) explica que a organização é uma combinação de esforços individuais, que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, a

organização utiliza outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

Segundo Snell (1990), a organização é um sistema administrado, projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos. Este sistema processa recursos financeiros, humanos, físicos e dados e transforma-os em saídas. Estas saídas são os bens e serviços demandados pelo ambiente externo. Atingir estas demandas permite à organização alcançar seus objetivos.

A partir dos conceitos mencionados, defende-se que as organizações não são independentes e nem auto-suficientes, precisando relacionar-se com o seu ambiente externo para garantir sua sobrevivência e desenvolvimento através de mudanças organizacionais.

Neste trabalho, considera-se a organização como um sistema social aberto, complexo e sendo afetado por mudanças continuamente. Para melhor compreender a escola como uma organização, é importante ainda refletir sobre a teoria geral dos sistemas.

### **2.1.1 A teoria geral dos sistemas e as organizações**

De acordo com Bertalanffy (1975), as organizações são sistemas dentro de sistemas, sendo complexos de elementos colocados em interação, continuamente submetidos a mudanças, requerendo, para manter sua posição, balanço e equilíbrio.

A teoria geral dos sistemas foi se revelando adequada para a abordagem teórica de diversas disciplinas, entre elas a administração. Surge, então, a *visão sistêmica* da organização.

Um dos propósitos da teoria geral dos sistemas era o de que as descobertas efetuadas por Ludwig Von Bertalanffy, pudessem ser utilizadas pelas demais ciências. De acordo com Chiavenato (2000), “essa teoria interdisciplinar – denominada *Teoria Geral dos Sistemas* – demonstra o *isomorfismo* das várias ciências, permitindo maior aproximação entre as suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios (espaços brancos) entre elas”.

A peculiaridade da teoria dos sistemas é o seu aspecto totalizante, pelo qual os sistemas não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise separada e

exclusiva de cada uma das suas partes. A aplicação dos princípios da Teoria Geral dos Sistemas à administração é relativamente recente, pois somente a partir da década de 60 é que se começou a estudar com maior profundidade a organização sob esse prisma.

De acordo com Chiavenato (2000), a teoria geral dos sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, possibilitando a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes.

Segundo Daft (2002), sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interativos que recebe (*inputs*) do ambiente, transforma-as e apresenta resultados ao ambiente externo (*outputs*). O enfoque sistêmico concebe a organização como um todo, identificando os seus diversos subsistemas e suas relações de interdependências mútuas, bem como enfatiza as relações que a organização mantém com o meio ambiente.

No entender de Katz e Kahn (1974), a organização, como sistema, tem uma produção, um resultado ou um produto. Mas este não é necessariamente idêntico às finalidades individuais dos membros dos grupos que a compõem. O modelo teórico para a compreensão da organização é o de um sistema de insumo-processo-produto, no qual o retorno do produto reativa o sistema.

Nesse contexto, a interdependência da organização (microsistema) e o meio social em que se insere (macrossistema) é o fundamento básico do enfoque das organizações como sistemas abertos.

### **2.1.2 A organização como sistema aberto**

Como parte da teoria geral dos sistemas, há perspectiva dos sistemas abertos. Sistemas abertos são aqueles que se comunicam com o seu ambiente. As organizações são consideradas sistemas abertos, pois são influenciadas e influenciam o ambiente em que atuam.

A concepção de sistema aberto reconhece que a organização mantém um relacionamento dinâmico com o ambiente no qual se insere, recebe as várias entradas, transforma-as, de alguma forma, e apresenta as saídas. Santos (2001) destaca que

esses sistemas são abertos não só em relação ao ambiente, mas também em relação a eles mesmos, ou internamente, no sentido de que as interações entre seus componentes afetam o sistema como um todo. O sistema aberto ajusta-se ao seu ambiente, mudando a estrutura e os processos dos seus componentes internos.

Para Morgan (1996), sistema aberto é aquele em que existe uma troca constante com o ambiente. A perspectiva dos sistemas abertos sugere que deve-se sempre organizar tendo o ambiente em mente. Ela devota muita atenção ao entendimento da tarefa ou função do ambiente, definido pelas interações diretas da organização com os clientes, os concorrentes, os fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente contextual mais amplo ou geral.

Segundo Katz e Kahn (1974), os sistemas abertos apresentam características comuns, destacam-se entre elas as que seguem:

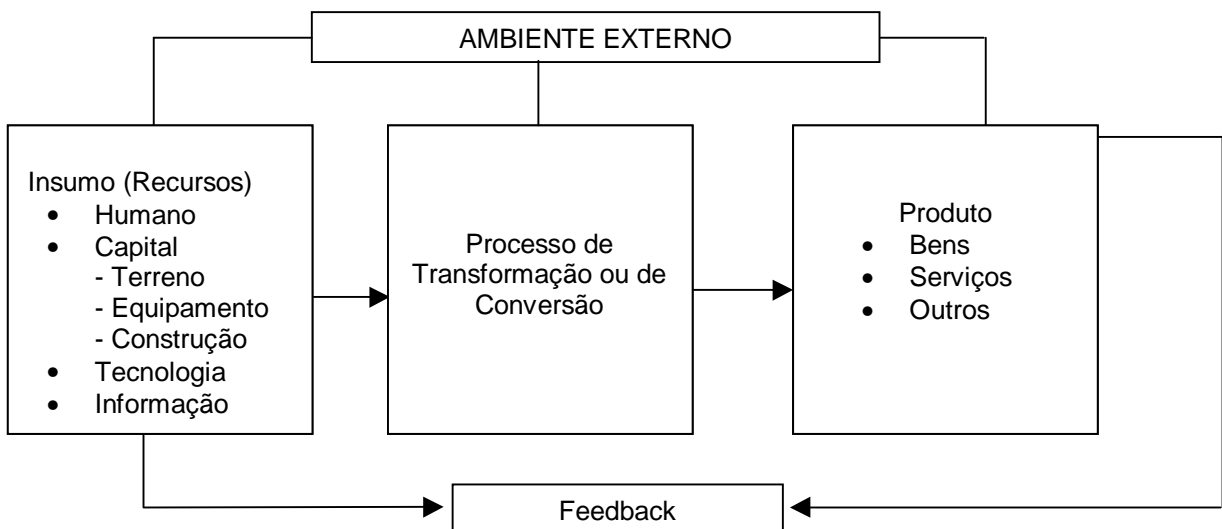
- a) importação de energia - a organização, enquanto sistema aberto, recebe insumos do ambiente e necessita de suprimentos renovados de energia de outras instituições, ou de pessoas, ou do meio ambiente material, e nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou autocontida;
- b) transformação de energia - capacidade organizacional de criar novo produto ou processos materiais a fim de proporcionar um serviço ou prazer;
- c) exportação de energia - os sistemas abertos, e as organizações como tais, exportam certos produtos para o meio ambiente;
- d) caráter cíclico do padrão de atividades de troca de energia - os sistemas são ciclos de eventos em que o produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. Assim, a organização é encontrada em uma série inter-relacionada de eventos que se voltam sobre si mesmos para completar e renovar o ciclo de atividades;
- e) entropia negativa - capacidade de movimento para deter o processo entrópico, que é o movimento para desorganização e morte. Para sobreviver, as organizações precisam importar mais energia do ambiente do que expõem, ou seja, precisam adquirir entropia negativa;
- f) *input* de informação - proporciona sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento;
- g) *feedback* negativo ou realimentação - permite ao sistema corrigir seus desvios da linha certa;



- h) processo de codificação - mecanismo seletivo de um sistema, por cujo intermédio os materiais são rejeitados ou aceitos e traduzidos para a estrutura;
- i) estado firme - é a constância no intercâmbio de energia importada e exportada ao ambiente. O quociente de intercâmbios de energia e as relações entre as partes, no entanto, permanecem o mesmo;
- j) homeostase dinâmica - é o contrário da entropia; é a característica dos sistemas de se movimentarem em direção ao crescimento e à expansão;
- l) diferenciação - é entendida como os padrões difusos e globais que vão sendo substituídos por funções mais especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas;
- m) eqüifinalidade - é a capacidade de um sistema de alcançar o mesmo estado final por uma variedade de caminhos, partindo de diferentes condições finais.

Embora seja usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, a teoria dos sistemas abertos pode ser aplicada à qualquer processo dinâmico recorrente, à qualquer seqüência padronizada de eventos. A seqüência recorrente de eventos diferenciados e que depende da corrente maior de vida na qual ocorre é o que pode ser chamado de sistema aberto.

Para Stoner e Freeman (1999), os sistemas abertos têm fluxos de informações de materiais e de energia (inclusive humana), que entram no sistema vindo do meio ambiente como insumos, passam pelo processo de transformação e saem do sistema como produtos. A chave de controle para o fluxo é o feedback, pelo qual os resultados das ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos de trabalho sejam analisados e corrigidos. Isso pode ser visualizado na Figura 1.



## **Figura 1: Os fluxos e o feedback num sistema aberto.**

Fonte: adaptada de Stoner e Freeman (1999, p. 34)

Todo o sistema tem uma natureza orgânica, pela qual a ação que produz a mudança em uma das unidades do sistema produzirá mudanças em todas as outras unidades, ou seja, reação às mudanças.

Neste trabalho, o estudo de caso adotará a idéia da organização como um sistema aberto, defendendo a concepção de que as empresas estão inseridas em um ambiente, e que qualquer alteração desse ambiente poderá afetar a organização, assim como qualquer alteração da organização poderá afetar o ambiente.

### **2.1.3 Cultura organizacional**

Toda organização tem sua própria cultura. A cultura organizacional pode ser identificada e analisada por diversos fatores, como crenças, valores, preconceitos, ambiente, pessoas e tecnologia.

As organizações precisam estar sempre em constantes mudanças para sua sobrevivência. Isso implica também mudar a cultura organizacional. Chiavenato (2000) afirma que cultura organizacional significa “um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização”.

Schein (1985 *apud* FLEURY, 1996, p. 37) adota a definição para cultura organizacional ou simplesmente cultura como:

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração da organização, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação e esses problemas.

Segundo Morgan (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Freitas (1991) define cultura organizacional como um conjunto de produtos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem

mitos, sagas, linguagens, metáforas, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

Para Mintzberg (1987), cultura é uma força influente em todas as organizações, podendo ser dividida nas seguintes etapas:

- a) enraizamento – é a difusão do pensamento acerca da filosofia da organização pelo seu líder máximo;
- b) desenvolvimento – à medida que a organização vai crescendo, seus novos membros vão inserindo novas tradições, crenças, hábitos, criando e reforçando a cultura; e
- c) os novos membros que vão sendo escolhidos para ingressarem na organização têm que ter um perfil para se adaptarem e identificarem-se com os sistemas, crenças e hábitos organizacionais existentes.

Mintzberg (1987) afirma que a cultura é como uma ideologia, tendo esta como significado um rico sistema de valores e crenças sobre uma organização, compartilhados pelos seus membros que a distinguem de outras organizações. Explica que a característica chave para a cultura organizacional é seu poder unificador, integrando as metas individuais às organizacionais, gerando os seguintes efeitos:

- a) faz com que os laços do indivíduo sejam criados à empresa, uma vez que cria no indivíduo a sensação de pertencer à organização;
- b) cria o espírito de corpo em que o indivíduo juntamente com os demais indivíduos da organização defendem os interesses da organização; e
- c) faz com que os objetivos da organização passem a ser objetivos do indivíduo.

Schermerhorn (1999) afirma que, para analisar uma cultura organizacional, não basta ver apenas seus aspectos visíveis. Faz-se necessário, também, ver seus valores implícitos, ou seja, aqueles que fazem os elementos daquela organização pensarem e se sentirem do mesmo modo. Estes valores são compartilhados entre os membros, podendo levar a um grande desempenho da organização, como também fazer com que qualquer mudança seja mais difícil. Esta análise deve ser feita com bastante atenção, pois muitas vezes, os valores implícitos estão baseados em mitos organizacionais, ou seja, crenças não confirmadas e geralmente não declaradas, que são aceitas sem qualquer análise. Os valores implícitos são geralmente formados por lideranças que acabam marcando o modo de pensar e ser da organização.

Cada organização possui sua própria cultura. Essa cultura é resultante de diversos fatores como história, ideologia, tamanho, tecnologia, processos

administrativos, ambientes e pessoas. Os valores desenvolvidos pelas pessoas que fazem parte da organização destacam-se entre as características de sua cultura.

#### **2.1.4 O poder nas organizações**

Nos primórdios da humanidade, o poder expressava-se através de uma forma bastante rudimentar, a força física. Segundo Correia (1977), quando o ser humano tornou-se um ser pensante, uma nova forma de poder surgiu, aquela exercida através de recursos mentais. A maior habilidade mental resulta em diversas formas de poder: maior inteligência conduz ao prestígio, maior habilidade leva à competência, melhor capacidade de conduzir a objetivos comuns confere confiança.

As primeiras teorias organizacionais não consideravam o estudo do poder como sendo importante, pois acreditavam que as organizações possuíam apenas um ator que tomava as decisões e, além disso, suas decisões eram sempre voltadas para a maximização do lucro, a meta principal de qualquer organização. Mintzberg (1987) observa a organização como um sistema sobre o qual múltiplas metas eram impostas pelo ambiente externo, através de pessoas que tivessem interesses em suas operações. Entretanto, ainda permanecia a idéia de um único ator – o coordenador máximo – que conciliava todas essas metas em busca de sua maximização.

Etzioni (1989) estudou as implicações do poder dentro das organizações, definindo-o como a habilidade de um ator para induzir outro a seguir sua orientação. O poder, nesta concepção, constitui o elemento básico de qualquer organização complexa, onde existem pessoas que possuem mais poder e outras que possuem menos poder.

Existem diversas definições de poder. Mintzberg (1987) o define como sendo a capacidade de afetar os resultados organizacionais, ou seja, refere-se à capacidade potencial de influir nas ações dos indivíduos ou grupos.

Schermerhorn (1999) define-o como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer. A essência do poder é o controle sobre o comportamento dos outros.

Para Etzioni (1989), as organizações caracterizam-se por:

- a) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização dos objetivos específicos;
- b) a presença de mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem por objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; e
- c) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferência e promoções.

Mintzberg (1987) sugere que, para entender o comportamento de qualquer organização, deve-se primeiro procurar entender os elementos básicos do jogo chamado poder organizacional, especificamente quem são seus jogadores (influenciadores internos e externos), quais são os meios ou sistemas de influência que eles usam para ganhar poder, e quais são as metas que resultam de seus esforços. Então, colocam-se esses elementos juntos para descrever as várias configurações do poder organizacional e, por último, verifica-se como usar tais configurações para melhorar o que as organizações fazem. Desta forma, analisa-se como as necessidades e o poder dos atores individuais são traduzidos em decisões e ações organizacionais.

Pfeffer (1978, *apud* SANTOS, 2001) afirma que, para se ter uma razoável previsão do que a organização realizará, assim como para se melhorar a capacidade de intervenção nela, visando realizar determinados objetivos, é útil que se entendam os seguintes pontos: o jogo do poder, definindo e avaliando o poder dos vários atores políticos e suas forças relativas; as condições sob as quais o poder e a atividade política são empregados na tomada de decisão; as origens ou os determinantes do poder dos atores organizacionais; como o poder é usado na escolha organizacional; a linguagem política; a institucionalização do poder (importante para prever as circunstâncias nas quais a mudança provavelmente ocorrerá e para entender a adaptação organizacional e, por fim, as implicações do poder em alguns tópicos considerados cruciais).

Torna-se claro que, dentro de um processo de análise e desenvolvimento de uma organização, deve-se considerar o poder existente. O desprezo a esta questão tem sido a causa de insucesso das organizações em muitos casos, uma vez que tomam decisões que contrariam estas relações.

### 2.1.4.1 Fontes de poder

Krausz (1988) considera que existem duas fontes gerais de poder: o pessoal e o contextual. O *pessoal* é individual, intransferível, resultado de experiências pessoais anteriores, e que independe do papel desempenhado.

Explica que o poder pessoal pode ser manifestado das seguintes formas:

- a) *conhecimento*, relacionado à competência técnica ou profissional;
- b) *conexão*, refere-se à capacidade de motivar, estimular e envolver pessoas sob o seu âmbito de influência em atividades, causas e objetivos comuns; e
- c) *competência interpessoal*, constituída pelo conjunto de atributos pessoais desenvolvidos através de vivências, treinamento, crescimento e desenvolvimento de potencialidades humanas, fluindo naturalmente, sem intencionalidade e que permite que se crie uma rede de relacionamentos informais baseados no respeito e consideração mútua, independente da posição ocupada.

Por sua vez, o poder contextual tem suas bases na organização à qual o indivíduo pertence, estando ligado à localização/função dentro de uma determinada estrutura. Pode-se manifestar através de três formas:

- a) *coerção ou pressão*;
- b) *posição* – que se origina do papel desempenhado pelo indivíduo numa determinada estrutura;
- c) *recompensa* – que está ligado aos mecanismos de compensação de que o indivíduo dispõe.

Morgan (1996), analisando a dinâmica do poder dentro da organização, identifica catorze fontes de poder, entre as quais destacam-se as seguintes:

- a) *autoridade formal* - que é o poder legítimo, respeitado e conhecido por aqueles com quem interagem;
- b) *controle dos recursos escassos* - refere-se aos recursos necessários ao funcionamento da organização, tais como: dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, e tem poder quem controla esses recursos;
- c) *uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos* - criados, evocados e usados de maneira proativa dentro do quadro de relações de poder;

d) *controle do processo decisório* - permite a indivíduos ou grupos agirem de modo claro no processo de tomada de decisão. Tem o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização à qual pertence;

e) *controle de conhecimento e da informação* - quando controlados esses recursos-chaves, uma pessoa pode sistematicamente influenciar a definição das situações organizacionais e criar padrões de dependência;

f) *habilidade de lidar com incertezas* - de alguns indivíduos ou grupos, ou ainda, subunidades que podem influenciar o funcionamento do dia-a-dia de uma empresa;

g) *controle da tecnologia* - que serve como instrumento de poder, aumentando as habilidades humanas para manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente.

Mintzberg (1987) ressalta que é fundamental observar que o comportamento resulta de um sistema de poder interno da organização, bem como do poder exercido externamente. Para ele, embora existam várias outras forças que afetam as organizações, o poder é importante e não pode ser ignorado pelos interessados em entender como as organizações trabalham, o que fazem e por que fazem.

O desprezo a esta questão pode contribuir para o insucesso da implantação de um processo do planejamento estratégico. Decisões que contrariam estas relações, se existirem tem probabilidade de fracassarem na sua implementação.

Para melhor compreender a relação existente entre o sistema de poder interno da organização e as interferências do ambiente externo, apresentam-se as bases de poder citadas por Henry Mintzberg.

#### 2.1.4.2 O modelo de Henry Mintzberg

Mintzberg (1987 apud BORENSTEIN, 1996) descreve a relação existente entre o sistema de poder interno da organização e as interferências do ambiente externo, definindo quem são os principais jogadores do jogo do poder organizacional, aqueles que interagem ou barganham para obtenção de poder junto à organização, criando os influenciadores internos, ou coalizão interna, e os influenciadores externos, ou coalizão externa.

Para Mintzberg (1987 apud BORENSTEIN, 1996), os principais jogadores do jogo de poder organizacional, como influenciadores internos, são:

- a) gerente geral da organização;
- b) operadores que geram os bens e serviços da organização;
- c) gerentes de linha a quem os operadores estão subordinados;
- d) membros da estrutura técnica; e
- e) membros do apoio.

Considerando-se a organização como uma coalizão de grupos de interesses, em que cada um possui suas próprias preferências e objetivos, o autor procura explicar a operacionalização do sistema de poder interno nesses grupos a partir de quatro subsistemas:

- a) subsistema de autoridade – o poder origina-se do cargo, função, posição formal/legítima ocupado na hierarquia administrativa;
- b) subsistema de ideologia – faz com que os participantes tornem-se leais à organização, baseado em crenças, mitos, tradições que os membros compartilham entre si, tornando-os unidos;
- c) subsistema de perícia/conhecimento técnico – distribui o poder pela organização, o qual passa para aqueles indivíduos com habilidades e conhecimentos especiais e cruciais para a organização, fazendo surgir a “voz” onde a pessoa esteja; e
- d) subsistema de política – os influenciadores internos buscam interromper os outros subsistemas de modo a realizar os fins que eles pessoalmente acreditam serem importantes.

Esses quatro subsistemas podem ser usados pelos vários participantes da coalizão interna e, dependendo da maneira como eles se compõem, aquela coalizão pode ser determinada.

Por sua vez, os principais jogadores do jogo do poder organizacional, como influenciadores externos, para Mintzberg (1995), são:

- a) proprietários;
- b) associados, fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes de negócios;
- c) associação de empregados;
- d) públicos diversos da organização, representando interesses de um público maior.

Estes últimos dividem-se em três: grupos gerais, como famílias e líderes de opinião; grupos de interesses especiais; e governo.

Para Mintzberg (1995), há vários meios através dos quais os influenciadores externos buscam modificar o comportamento da organização. Destacam-se entre eles os seguintes:



- a) normas sociais – sistemas de normas gerais e éticas nos quais a organização funciona;
- b) limitações formais – são as normas sociais que se tornam legais. Normalmente, quando as normas sociais não produzem na organização o comportamento desejado por alguns influenciadores externos, estes tentam impor limitações formais a ela;
- c) campanhas de pressão – quando nem as normas sociais e nem as limitações formais resolvem a questão, os influenciadores externos realizam campanhas de pressão para impelir diretamente a organização;
- d) controle direto – inclui uma ampla gama de meios de influência diretos e pessoais para agir em determinadas organizações, tais como acesso direto com inclusão de um participante no processo decisório interno; e
- e) participação na mesa de diretores – é um meio de influência pessoal, focalizado e formal, influenciando nas decisões gerais do grupo.

Após verificar os influenciadores internos e externos, Mintzberg (1995) sugere que se entendam quais são os meios e os sistemas de influência que eles usam para ganharem poder e quais são as metas que resultam de seus esforços. Colocam-se, então, esses elementos juntos para descrever as várias configurações do poder organizacional.

Com relação às configurações de estrutura e de poder, Mintzberg (1995) descreve as organizacionais em sete perspectivas, com as seguintes particularidades:

- a) *A organização empreendedora* – simples, com frequência pequena e jovem, estrutura orgânica informal e flexível, coordenada basicamente pelo seu proprietário, tendo um comportamento pouco formalizado, e ausência da padronização e de analista de *staff*. Organizações maiores também podem adotar o modelo empreendedor, desde que possam contar com um líder forte capaz de assumir para si a responsabilidade de reverter o quadro desfavorável.
- b) *A organização mecanizada ou maquinal* – opera como uma máquina altamente lucrativa e lubrificada, sendo os cargos especializados e o trabalho padronizado. Essa organização geralmente é encontrada em indústrias estáveis e maduras, com produção em massa.
- c) *A organização profissional* – é dominada pelo profissionalismo, com considerável parcela de poder nas mãos de profissionais altamente treinados, estrutura descentralizada.

d) *A organização diversificada* – conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma frouxa estrutura administrativa.

e) *A organização adocrática ou inovadora* – estrutura eminentemente orgânica, adotada por organizações que precisam inovar de maneira complexa.

f) *A organização missionária* – dominada por uma cultura forte, chamada por Mintzberg (1995) de ideologia, encorajando seus membros a cooperar, mantendo os membros da organização unidos através das crenças e dos valores compartilhados.

Mintzberg (1995) afirma que tais configurações, embora abranjam boa parte do conhecimento sobre organizações, são simplificadas e caricaturas da realidade. Entende que, nenhuma organização, por mais que se aproxime, nunca será uma representação pura de uma delas, sendo que, geralmente, uma organização representa uma combinação delas ou um processo de transição entre elas.

#### 2.1.4.3 Poder e autoridade

Há uma tendência muito forte de confundir-se poder com autoridade. Chiavenato (2000) defende a idéia de que a autoridade proporciona poder; logo, ter autoridade é ter poder. A recíproca, contudo, nem sempre é verdadeira, pois ter poder nem sempre significa ter autoridade. A autoridade e o poder dela decorrente depende da legitimidade, que é a capacidade de justificar seu exercício.

Para Weber (1947, *apud* SANTOS, 2001), a cada tipo de sociedade corresponde um tipo de autoridade, que define como a probabilidade de que se obedeça a um comando ou ordem específica. A autoridade representa o poder institucionalizado e oficializado. Poder, para Max Weber, significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência ou qualquer que seja o fundamento dessa possibilidade.

Daft (2002) esclarece que o conceito de autoridade formal relaciona-se ao poder, mas é mais estreito no escopo, porque a autoridade também é uma forma para a obtenção de resultados desejados, mas somente como prescrito pela hierarquia formal e relacionamentos de subordinação. Afirma que três propriedades identificam a autoridade:

- a) a autoridade investida em posições organizacionais, quando as pessoas possuem autoridade conforme os cargos que ocupam, não pelas suas características ou recursos pessoais;
- b) a autoridade é aceita pelos subordinados, porque acreditam que os ocupantes dos cargos possuem o direito legítimo de exercê-la;
- c) a autoridade flui para baixo na hierarquia vertical, mostrando que a autoridade existe ao longo da cadeia formal de comando, e os cargos do alto da hierarquia revestem-se de mais autoridade formal que os cargos inferiores.

Assim, apura-se que a autoridade formal baseia-se na posição do gerente na hierarquia, ao passo que o poder pessoal baseia-se na especialização e capacidade da pessoa.

O poder nas organizações é a habilidade de conseguir que outra pessoa faça o que você quer que ela faça, e originam-se de três fontes: recompensas, punições e legitimidade ou autoridade formal.

Para finalizar o estudo da organização e seu ambiente faz-se necessário entender como os *stakeholders* se comportam no ambiente.

### **2.1.5 O Ambiente modelado pelos *stakeholders***

Segundo Freeman e Reed (1983 *apud* VARASCHIN, 1998), *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar o alcance dos objetivos da organização ou que são afetados pelo alcance desses objetivos.

Freeman e Reed (1983 *apud* VARASCHIN, 1998) propõem duas definições de *stakeholders*: uma no sentido mais amplo e outra em sentido estrito. Dentro do primeiro ponto de vista, *stakeholders* são quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais, tais como grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, empregados, clientes, acionistas. No sentido mais estrito, são os grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver: empregados, clientes, certos fornecedores, acionistas, determinadas instituições financeiras, determinadas agências governamentais.

Os *stakeholders* fazem parte do ambiente e influenciam significativamente a atuação da empresa. Para Stoner e Freeman (1999), o impacto prático de um determinado elemento sobre a organização determina se ele é um *stakeholder* e, conseqüentemente, parte do ambiente de ação junto à organização. Explicam que o ambiente tem elementos de ação direta e de ação indireta:

- a) elementos de ação direta – são elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades da organização; e
- b) elementos de ação indireta – são os elementos do meio ambiente que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam diretamente a organização.

Com os avanços tecnológicos nas comunicações e nos transportes tornaram o ambiente internacional cada vez mais importantes, aumentando assim a complexidade dos componentes da ação direta e indireta.

## 2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O mundo de hoje é caracterizado por um ambiente em constante mudança. Cavalcanti (2001) cita que o ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação com condição de sobrevivência.

As perspectivas de atuação e de desenvolvimento de uma organização a curto e longo prazos decorrem da compreensão dos seus ambientes internos e externos. No ambiente interno, estão os subsistemas organizacionais. No nível externo, estão as chamadas variáveis macroambientais e o ambiente competitivo e de relacionamento.

A análise do ambiente interno deve ser realizada confrontando-se sua situação atual com as necessidades ditadas pelo macroambiente e pelos públicos, mediadas pela visão e pela missão da organização.

A análise do ambiente externo devem ser orientadas pela definição do negócio, pelo estabelecimento da visão e da missão. Dessa forma é possível focar a nálise das oportunidades e ameaças que o ambiente apresenta à organização.

A partir do momento que se propõe estudar a análise do ambiente organizacional, torna-se fundamental analisar e compreender como se dá o processo do propósito da análise do ambiente.

### **2.2.1 Propósito da análise do ambiente**

Para se conhecer adequadamente uma organização, deve-se antes de tudo compreender o contexto em que está inserida, uma vez que ela não vive isolada e nem é auto-suficiente. É no ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações e atividades.

A maneira de analisar o ambiente não é o mesmo de comparar as organizações, mas, a razão é sempre a mesma para executar tal análise. Segundo Certo e Peter (1993), a análise do ambiente, se usada adequadamente, pode ajudar a garantir o sucesso organizacional. Entretanto, as regras ou papéis organizacionais que o sistema de análise do ambiente assume para garantir esse sucesso podem variar drasticamente de organização para organização.

Ressaltam também três dos papéis organizacionais, sendo que cada um tem o principal propósito de melhorar o desempenho organizacional, como segue:

- a) a função orientada para a política – mantendo a alta administração informada sobre as principais tendências emergentes do ambiente;
- b) papel do planejamento estratégico – tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa, tendo um impacto direto sobre o planejamento e ligando o planejamento corporativo e divisional; e
- c) papel orientado para a função – fornecendo informações ambientais concernentes ao desempenho efetivo de funções organizacionais específicas.

Esses papéis são três exemplos de como um sistema de análise ambiental pode ser projetado para atender os propósitos de uma organização. Os gestores precisam ter em mente que nas funções devem atender a necessidades específicas da organização.

### **2.2.2 Estrutura ambiental**

As organizações estão inseridas em um contexto, denominado ambiente. Num sentido amplo, o ambiente é infinito e inclui tudo que existe fora da organização.

Observa-se, porém, que surgem dificuldades de se especificar onde a organização termina e onde começa o ambiente. Essa dificuldade decorre em função de que os limites da organização, definidos em termos de seus membros, não podem ser fixados de forma rígida, variando em função das necessidades internas e da intensidade das ameaças externas à organização.

Na busca de uma definição mais precisa de ambiente organizacional, teóricos da administração vêm tentando desenvolver descrições do ambiente que sejam precisas, úteis e flexíveis o bastante para permitir comparações significativas de diferentes espécies de organização.

Chiavenato (2000) afirma que ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização ou um sistema. É o contexto dentro do qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isso faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente na organização. Como o ambiente é vasto, amplo e difuso torna-se difícil avançar neste conceito.

Para Hall (1984), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização. Quando se refere à identificação dos componentes do ambiente, divide o ambiente em dois tipos:

Ambiente Geral: afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais). O ambiente geral é bastante amplo, recebendo uma influência muito grande, mas provocando influência pouco relevante.

Ambiente Específico: consiste das entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, etc) no alcance dos seus objetivos. É no ambiente específico que a organização desenvolve suas atividades, constituindo-se no cenário de suas operações.

De acordo com Bowditch e Buono (1999), a distinção entre ambiente geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia, dependendo dos produtos e dos mercados em que a organização estiver atuando.

Bowditch e Buono (1999) apresentam outra distinção analítica importante: a diferença entre ambiente real (ou objetivo) e o ambiente observado por meio da percepção dos administradores – ambiente percebido (ou subjetivo). O ambiente real é formado pelas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa,

concentrando-se nos ambientes geral e operacional de uma dada organização. É, portanto, externo à organização e mensurável através de indicadores objetivos.

Por sua vez, o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. Bowditch e Buono (1999) afirmam que, embora essas percepções também sejam eventos reais, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. As pessoas reagem às suas percepções e não aos fatos reais.

A forma como as organizações respondem às mudanças ambientais depende da percepção de como os administradores percebem as características envolvidas nos ambientes das suas organizações e de como estas percepções se traduzem em respostas estratégicas apropriadas nos processos decisórios.

O conhecimento do ambiente passou a ser vital para a compreensão dos mecanismos organizacionais. Hoje, mais do que nunca, os administradores sofrem uma pressão cada vez maior para prever e responder ao ambiente que envolve a organização.

O ambiente interno terá que se basear nas atividades que se espera que a organização desenvolva, confrontadas com as que atualmente desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão.

O ambiente externo geralmente é ajustado pelos seus administradores através do processo de planejamento estratégico. Com as mudanças aceleradas e com aumento das áreas de incertezas, o planejamento estratégico, fundamentalmente um processo de estabilização das atividades de uma organização, deve ser muito flexível.

Sabendo-se da importância da estrutura ambiental, faz-se um estudo dos diversos ambientes, começando pelo ambiente geral, que é comum a todas as organizações.

### 2.2.2.1 O ambiente geral

O ambiente geral é o ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral pode afetar direta ou indiretamente as organizações, porque é constituído de um conjunto de condições semelhantes. Essas condições, conforme Chiavenato (2000), são:

- a) tecnológicas – o desenvolvimento tecnológico provoca influências nas organizações, que precisam se adaptar e incorporar tecnologias oriundas do ambiente geral para não perderem competitividade;
- b) legais – porque a legislação vigente pode afetar direta ou indiretamente as organizações, auxiliando ou impondo-lhes restrições às suas operações;
- c) políticas – referindo-se às decisões e definições tomadas em nível federal, estadual ou municipal, que influenciam as organizações;
- d) econômicas – constituídas pela conjuntura que determina o desenvolvimento econômico ou a retração econômica, que condicionam fortemente as organizações;
- e) demográficas – referindo-se às taxas de crescimento da população, raça, religião, sexo, idade, distribuição geográfica, que determinam as características do mercado atual e futuro das organizações;
- f) ecológicas – referindo-se ao fato de que as organizações influenciam e são influenciadas por aspectos ecológicos, tais como poluição, clima, transporte; e
- g) culturais – para mostrar que a cultura de um povo penetra nas organizações através das expectativas e hábitos de seus participantes e de seus consumidores.

Todas essas condições citadas são fenômenos ambientais que formam um campo dinâmico de forças que interagem entre si. Na sequência, observa-se o ambiente externo e sua interação com as organizações.

#### 2.2.2.2 O ambiente externo

Segundo Stoner e Freeman (1999), o período que antecede a 1950 é fortemente caracterizado pela ênfase no ambiente interno à organização. Isso se deve ao fato de que, naquela época, as empresas operavam em um ambiente estável e previsível. O contrário ocorreu na segunda metade do século passado, quando as atenções começaram a se ater ao ambiente externo. Essas mudanças de enfoque deram-se por diversos motivos, principalmente devido à rapidez com que as mudanças no ambiente externo vêm ocorrendo.

O ambiente externo submete a empresa a uma série de fatores intervenientes, que possibilitam a ela, a partir de análises, detectar as oportunidades e as ameaças. Stoner e Freeman (1999) mencionam que o ambiente externo é composto por todos os



elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação. As oportunidades são situações ou elementos que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas.

No entanto, o que representa uma oportunidade ou uma ameaça varia de empresa para empresa. Isso porque organizações diferentes trabalham com recursos diferentes e sua capacidade administrativa influencia na manipulação e na transformação das oportunidades e das ameaças.

Por sua vez, de acordo com Certo e Peter (1993), o ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Seus principais componentes são: os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais.

Uma análise correta do ambiente externo proporciona as influências mais amplas e significativas na vida de uma organização, derivando daí as oportunidades e ameaças a sua atuação. Tendo um controle da situação externa, compete aos administradores uma visão do seu ambiente interno, reconhecendo assim seus pontos fortes e fracos, para assim implementar suas estratégias.

### 2.2.2.3 O ambiente interno

Apesar da importância do ambiente externo e da necessidade de atenção redobrada a ele, devido a sua posição instável e de difícil previsibilidade, não se pode deixar de lado o ambiente interno das organizações.

Contador (1988) aduz que é uma característica imprescindível para um bom desempenho organizacional, ter uma visão do seu negócio. Mas, para que se alcance o sucesso é necessário saber a direção e o momento certo para se executar a mudança.

A análise interna visa identificar os pontos fortes e fracos da organização. Os fatores chaves de sucesso e as variáveis críticas internas orientam a determinação dessa identificação.

Santos (2001) afirma que a análise interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir a vulnerabilidade frente ao ambiente, que é complexo.

Ao contrário do ambiente geral e ambiente externo, que compreendem o entorno da organização, o ambiente interno consiste dos elementos que estão dentro dela.

Sabendo-se da realidade do ambiente onde as organizações estão inseridas, importante também é conhecer cada instituição. Nesse estudo estuda-se as instituições de ensino que tem um importante papel na sociedade.

#### 2.2.2.4 O ambiente das instituições de ensino

As mudanças que ocorrem no ambiente afetam também as instituições de ensino. Sendo assim, estas devem estar sensíveis a tais transformações. Para que se possa compreender o impacto que o ambiente externo tem no processo de formulação de estratégias, é importante para o presente estudo apontar algumas características desse ambiente.

Finger (1983) lembra que as instituições de ensino, apesar de terem finalidades específicas e objetivos diferentes, possuem semelhanças, pois têm estruturas similares, podendo ser administradas segundo seus princípios, conforme os modelos propostos pelas teorias da administração.

Diversas organizações, como a indústria, o comércio, a instituição de ensino, são semelhantes se analisadas pelo ângulo da administração. Essas organizações sofrem influência do ambiente no qual estão inseridas.

Chiavenato (2000) afirma que ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização ou um sistema. É o contexto no qual a organização está inserida. Assim, como ambiente das instituições de ensino pode-se citar: o mercado, fornecedores, concorrência, tecnologia, docentes, discentes, sociedade e governo.

De acordo com Finger (1983), as instituições de ensino se diferenciam das demais organizações na sua missão específica. Elas possuem valores diferentes e contribuem de forma diferente à sociedade. Neste sentido, considera que:

as atividades de conhecimento e de serviços não devem ser tratadas apenas como trabalho. Na fabricação e transporte de coisas, o foco quanto aumentar a produtividade está no trabalho. Na atividade de conhecimentos e de serviços, ela tem de estar no desempenho. Para ser específico, em algumas tarefas de conhecimento e serviços, o desempenho significa qualidade.

A instituição de ensino deve estar preocupada com o preparo dos alunos para a sociedade do futuro, visto que as mudanças sociais ocorrem de forma muito rápida. As instituições de ensino, em decorrência das mudanças sociais ocorridas, também sofrem influência destas forças ambientais.

Romeu (1987), por sua vez, realça que:

as escolas sofrem mais intensamente as conseqüências da turbulência do meio ambiente. Suas necessidades e interesses tornam-se fluidos e inconsistentes e, na maioria das vezes, contraditórios. Fica, desta forma, difícil a identificação das novas tendências e, mais ainda, das necessidades mais efetivas dos educandos.

Pode-se considerar que, por mais aberta que seja uma instituição de ensino, ela não conseguirá interagir suficientemente com o ambiente que a cerca. Isso porque é quase impossível relacionar-se de maneira ampla e completa com o seu ambiente, a ponto de absorver com rapidez as mudanças ocorridas, interpretando-as em termos de desafios educacionais.

A sua adaptação completa ao ambiente pressupõe a revisão dos objetivos, a reformulação da estrutura pedagógica e administrativa e, conseqüentemente, a revisão dos papéis e a redefinição da estrutura de autoridade. Como em todas as outras organizações, existem no interior da organização escolar forças que atuam no sentido de preservar as formas correntes de comportamento e resistir à mudança, o que dificulta o dinamismo necessário nas relações com o ambiente.

Embora a sobrevivência da instituição de ensino dependa de sua capacidade de responder adequadamente às novas necessidades, introduzindo as alterações necessárias no processo educativo escolar, ela terá ainda que equilibrar essa força adaptativa com outra, de natureza conservadora, preservando aquilo que não pode ser alterado.

Trata-se, então, de combinar duas forças contraditórias: inovação e adaptação. Esse processo, dada a sua complexidade, requer amadurecimento, equilíbrio e discernimento do administrador escolar. Como grupo organizado, não é possível e nem conveniente que a escola assimile indiscriminadamente todas as exigências do ambiente.

### 2.2.2.5 A organização das instituições de ensino

Segundo Libâneo (2003), a maioria dos autores que estudam as tarefas de gerir, organizar, tomar decisões, as reúnem todas no conceito de administração. As instituições de ensino, sejam escolas de ensino fundamental e médio ou instituições universitárias, são iguais a qualquer outra organização, são administradas por pessoas que tomam decisões e implementam ações.

Segundo Meyer (2000), não existe uma teoria da administração das instituições de ensino. Tenta-se compreender a gestão destas através das teorias gerais aplicadas às diversas organizações. Contudo, a gestão de uma instituição de ensino passa pela compreensão de sua existência pela ótica social, como já foi mencionado nos itens anteriores.

Administrar uma instituição de ensino, de acordo com Romeu (1987), implica a busca de eficiência e eficácia da organização escolar. Nesta busca, chega-se ao dilema da flexibilidade e estabilidade organizacional. Por um lado a organização escolar deve tornar-se flexível às mudanças, de modo a manter-se atualizada, renovada, coerente, portanto, com as novas exigências sociais.

Por outro lado, precisa garantir a sua própria estabilidade, assegurando a preservação daquilo que é essencial ao desempenho de suas funções principais, ao mesmo tempo que transmite segurança a seus membros e clientes.

Assim, a partir do estudo do ambiente organizacional, sua estrutura ambiental, é possível estudar como as instituições de ensino se adaptam a esses ambientes.

## 2.3 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

A sobrevivência de qualquer organização depende de suas habilidades em adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente. A adaptação estratégica organizacional passa a ser uma necessidade e condição de sobrevivência para as organizações devido a esse ambiente turbulento.

Para Child e Smith (1987) a adaptação estratégica pode ser definida como a habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e assegurar a sobrevivência

de suas organizações, bem como suas vantagens competitivas, envolvendo tamanho, tecnologia e relacionamento entre a ação e o meio ambiente.

Para apresentação deste ítem, inicia-se o estudo com definições de estratégia, na sequência trata-se da formulação da estratégia mencionando as dez escolas do pensamento estratégico. Em seguida aborda-se o comportamento diferenciado das organizações, frente às mudanças no ambiente, mencionando o determinismo versus voluntarismo. Por fim, destaca-se a adaptação estratégica, mencionando as quatro estratégias ou padrões de adaptação.

### **2.3.1 Definição de estratégia**

Machado (2002) destaca que, numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a possibilidade de minimizar os problemas e de maximizar as oportunidades do ambiente.

Para Cavalcanti (2001), a estratégia é a composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada, para que a organização atinja os resultados convencionais, comunicados e formalizados.

Mintzberg e Quinn (2001) defende a idéia de que o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar a atuação neste difícil campo. Apresenta cinco definições de estratégia, denominando-as de cinco p's da estratégia: plano (*plan*), manobra (*ploy*), padrão (*pattern*), posição (*position*) e perspectiva (*perspective*).

A estratégia como plano é um tipo de curso de ação conscientemente planejado para lidar com uma situação. Desta forma, a estratégia como um plano representa uma direção, um caminho a ser percorrido para se atingir objetivos no futuro. Por esta definição, as estratégias assumem características de serem preparadas antes às ações para que são desenvolvidas e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Elas podem ser estabelecidas explicitamente em documentos formais, conhecidos como plano, embora isto não seja uma condição necessária para o conceito de estratégia como um plano.

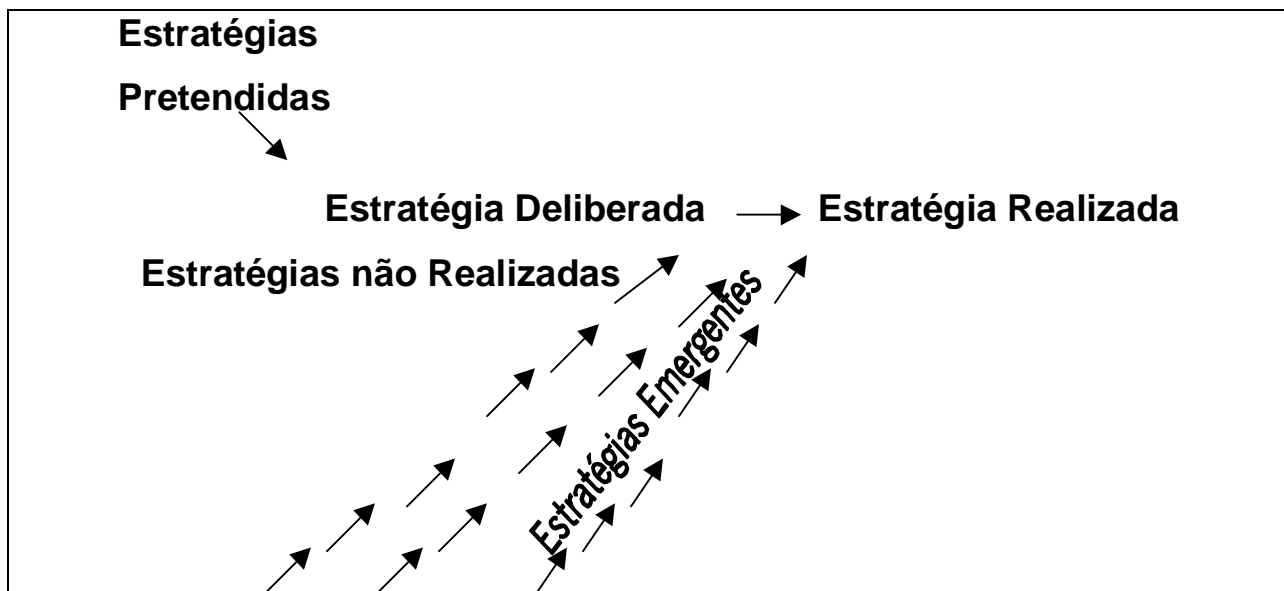
A estratégia como um padrão é a consistência no comportamento da estratégia organizacional, sendo formada por uma série de decisões que a organização toma ao

longo do tempo. Durante esta trajetória, a empresa aprende com seus erros e responde ao ambiente de uma maneira flexível, na maioria das vezes sem um curso de ação previamente formulado a ser seguido. Apenas uma idéia puxa a outra até o ponto em que um novo padrão é formado, a ação procedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu, criando-se a estratégia emergente.

Mintzberg e Quinn (2001) colocam que quando uma estratégia pretendida é realizada ela é chamada de estratégia deliberada ou realizada. Neste sentido, pode-se colocar que as estratégias da organização são formadas tendo como base às decisões já realizadas pela organização, criando desta forma, padrões de comportamento que incorporam mudanças ambientais que emergem sem um planejamento prévio.

Tem-se então, que devido às constantes mudanças do ambiente, nem todas as estratégias deliberadas são realizadas. Já as estratégias emergentes sempre são realizadas, haja vista que são criadas a partir das ações da organização em resposta á sua adaptação ao seu ambiente.

Então, a estratégia emergente pode ser entendida como um conjunto de decisões, tomadas ao longo de um período de tempo, em resposta às demandas do ambiente, que dão origem a uma estratégia não planejada, antecipada e intencionalmente.



**Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes**

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001)

A estratégia como posição é a harmonização entre a organização e o ambiente em que está inserida, envolvendo tanto o ambiente interno como o ambiente externo, podendo assumir a função de nicho de mercado, gerador de retorno econômico e ainda de domínio de mercado de seus produtos. Procura-se definir estratégia olhando para fora, procurando posicionar a organização no ambiente.

A estratégia como perspectiva é a abstração que existe na mente das pessoas envolvidas com a organização, criada de acordo com o modo específico e particular destas pessoas de perceberem o ambiente, compartilhada pelos membros das organizações através de suas intenções e ações. De acordo com a visão destes indivíduos, a organização pode atuar de várias formas no ambiente.

A estratégia como “Ploy” ou manobra é a estratégia como um truque destinado a enganar um concorrente, contando mais como a ameaça em si do que com a execução propriamente dita da estratégia. Neste caso, uma estratégia é adotada visando produzir uma reação esperada em um competidor ou membro do ambiente no qual a organização atua.

Nesta pesquisa, o conceito utilizado para definir estratégia será o de estratégia como um padrão, podendo ter sido deliberada ou emergente, onde o processo é sempre dinâmico, podendo as estratégias serem sempre refeitas e reanalisadas na medida em que ocorram mudanças no ambiente em que a organização está inserida.

### **2.3.2 Formulação da estratégia**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) organizaram as dez escolas do pensamento estratégico, separando-as por seu caráter racional, prescritivo e descritivo, demonstrando que existem vários modelos parciais e fragmentados de ver as estratégias.

Na escola do *design* a formulação da estratégia é um processo informal de concepção da mente do líder, utilizando-se da análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas). Propõe um modelo de formulação que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da organização (pontos fortes e pontos fracos) e as possibilidades externas (ameaças e oportunidades) existentes no ambiente.

A escola do planejamento é semelhante a do *design*, com exceção do processo que é formal e a chefia não é o único ator do processo. Suas premissas são basicamente as mesmas da escola do *design*, mas com duas significativas diferenciações: (1) sua execução é muito formal, chegando a ser mecanicamente programada em uma elaborada seqüência de etapas; e (2) junto com os planos estratégicos vêm os planejadores, cabendo ao executivo principal a aprovação dos planos.

Na escola do posicionamento focaliza-se o conteúdo das estratégias (diferenciação, diversificação) mais do que o processo pelo qual elas são elaboradas; implicitamente este último é semelhante ao da escola do planejamento.

Essas três escolas são consideradas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como prescritivas, por procurarem apresentar caminhos apropriados para a formulação da estratégia. Preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas, considerando que, ainda que uma prescrição pareça eficiente em um contexto particular, requer sempre que se conheça com detalhes esse contexto e como funciona.

Seguindo-se na apresentação das dez escolas preconizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola cognitiva considera o que acontece na mente humana que procura lidar com a estratégia. A sua proposta é a de sondar a mente do estrategista, a partir do cognitivo.

Na escola empreendedora a formulação da estratégia é considerada como um processo visionário de um líder poderoso. Focaliza o processo de formação de estratégia em um líder único, que utiliza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério.

A escola do aprendizado preconiza que a estratégia emerge de um processo de aprendizado coletivo, ou seja, quando as pessoas, individual ou coletivamente, aprendem a respeito da situação, tanto quanto a capacidade da organização para lidar com ela.

Por sua vez, a escola do poder focaliza o conflito e a exploração do poder no processo estratégico, considerando a formulação da estratégia como um processo de negociação, ou seja, caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.



A escola cultural considera a dimensão cooperativa e coletiva do processo, vendo a formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, que tenta manter a estabilidade estratégica e, com isto, pode gerar ativas resistências de mudança estratégica.

Na escola ambiental a formulação da estratégia é uma resposta passiva às forças externas. O ambiente é o agente central no processo de formação estratégica, devendo a organização responder a essas forças ou é eliminada.

Por fim, a escola da configuração procura colocar todas as escolas anteriores no contexto de episódios específicos do processo. Diferencia-se das outras escolas por oferecer a possibilidade de reconciliação, integrando as mensagens das outras.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), todo o processo de estratégia precisa combinar vários aspectos de diferentes escolas e é a realidade da organização quem vai definir quais os aspectos a serem considerados na formulação da estratégia.

### **2.3.3 Determinismo versus voluntarismo**

As organizações comportam-se de formas diferenciadas frente às mudanças no ambiente em que estão inseridas. Para Stoner e Freeman (1999), as mudanças no ambiente externo exigem que as organizações antecipem-se às mudanças futuras e oriente-as constantemente. Adicionalmente, cita duas abordagens distintas quanto ao poder de influência das organizações e do ambiente:

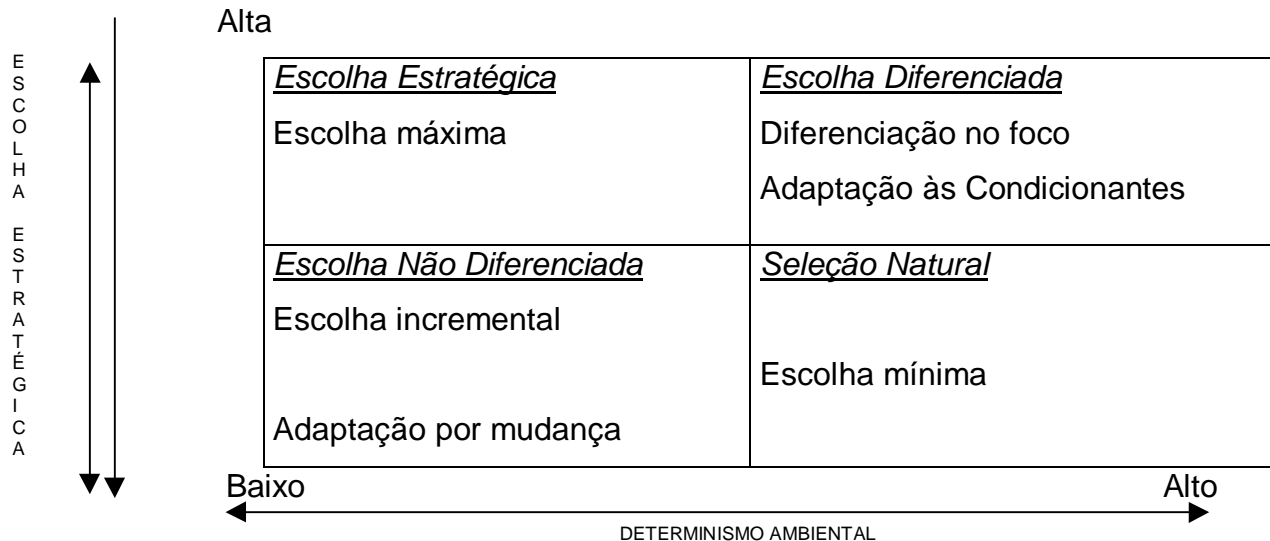
- a) visão determinística – que considera o ambiente com forte poder de influência sobre a organização, sendo o único responsável pela definição das estratégias;
- b) visão voluntarista – que considera a organização com forte poder de influência sobre o ambiente, com capacidade de manipulá-lo em função de seus interesses estratégicos.

A visão determinística considera que o ambiente impõe restrições e contingências às organizações e não considera o processo de ajustamento entre o ambiente e a empresa. Desconsidera a capacidade dos executivos, cuja função seria adequar a empresa às condições impostas pelo ambiente.

A visão voluntarista considera a capacidade da organização em influir no ambiente, cujas mutações são uma consequência dessa influência. As mudanças

ambientais são conseqüências das ações de algumas empresas com poder de manipular o ambiente.

Hrebiniak e Joyce (1985 *apud* OLIVEIRA, 2001) propuseram quatro tipos de adaptação organizacional, combinando determinismo e voluntarismo, uma vez que em suas visões ambos eram passíveis de união, dessa forma demonstrado na Figura 2.



**Figura 3: Determinismo ambiental e tipos de escolha estratégica**

Fonte: adaptada de Hrebiniak e Joyce (1985 *apud* OLIVEIRA, 2001, p. 68)

As interações dessas variáveis resultam em quatro tipos principais: a) seleção natural, com mínimo de escolha e adaptação; b) escolha diferenciada, com alto determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica; c) escolha estratégica com baixo determinismo e e alta capacidade de escolha estratégica; e d) a escolha diferenciada alto determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica.

Neste trabalho, buscou-se identificar como a organização objeto de estudo desta pesquisa depende e interage com seu ambiente, e como ela adaptou-se estrategicamente no período proposto.

### 2.3.4 Adaptação estratégica

As organizações, para garantirem sua permanência no mercado, buscam mudanças e adaptações que possibilitem sua sobrevivência ou as tornem mais

competitivas. Vários autores tratam a questão de mudanças e adaptações organizacionais, justificando e avaliando os comportamentos das organizações.

Child e Smith (1987) demonstram que, mesmo que as mudanças estruturais sejam decorrentes de fatores contextuais e organizacionais, em que o tamanho, a tecnologia e o meio ambiente podem originar explicações sobre as mudanças ocorridas na organização, num dado período, elas funcionam como variáveis do processo organizacional e gerencial.

Ainda, de acordo com Child e Smith (1987), há um espaço nas organizações, mesmo sob forte pressão ambiental, no qual seus dirigentes podem exercer escolhas estratégicas, como, por exemplo, em quais negócios operar, quais tecnologias utilizar e como usar os recursos.

Assim, a adaptação estratégica organizacional refere-se ao processo pelo qual a empresa modifica sua estrutura e manipula seu ambiente para melhorar sua performance. Para Child e Smith (1987), a maneira pela qual a organização percebe seu ambiente e com ele lida, influencia e define o tipo de escolhas estratégicas.

Chiavenato (2000), ao citar as pesquisas realizadas por Alfred Chandler, menciona que as grandes organizações americanas, ao longo de sua existência, tiveram diferentes estruturas organizacionais, sendo necessárias para implementar diferentes estratégias e enfrentar diferentes ambientes. Ou seja, diferentes ambientes levam as organizações a adotarem novas estratégias e como consequência a adotarem novas estruturas organizacionais.

Ambientes turbulentos, segundo Cury (2000), forçam as organizações a adotarem o modelo adocrático de gestão. Trata-se de uma organização eminentemente flexível, adaptável e orgânica, capaz de proporcionar reações adequadas às imposições ambientais que a organização precisa enfrentar e as contingências que ela não consegue prever.

Adaptar-se ao ambiente turbulento e em constante mutação é um processo complexo e desafiante. Manter uma posição estática, reagindo passivamente às mudanças do ambiente externo ou interno é coisa do passado. Mesmo porque, no passado, isso era justificável pela lentidão com que as mudanças ocorriam. A dinâmica do ambiente atual torna a adaptação estratégica imprescindível ao desenvolvimento organizacional.

Porter (1992) afirma que os estrategistas precisam considerar cinco forças quando analisam o ambiente da empresa em que concorrem: novos concorrentes, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes atuais.

Miles e Snow (1978) enfatizam que o processo de ajuste da organização ao seu ambiente é complexo e abrange muitas decisões e comportamentos. O modelo proposto por esses autores é denominado ciclo adaptativo, que se apresenta a seguir.

## 2.4 METODOLOGIA DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Milles e Snow (1978) afirmam que as mudanças organizacionais bem sucedidas, além do instrumento teórico, requerem também uma adequada teoria de gestão.

Adaptação estratégica é um ciclo que envolve a organização em todas as suas partes, consistindo na permanente busca de solução integrada para os três tipos de problemas fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais da organização, sendo eles: o problema empresarial; o problema de engenharia; e o problema administrativo.

### 2.4.1 O problema empresarial

De acordo com Miles e Snow (1978), o problema empresarial consiste no desenvolvimento de inovações, com o intuito de fortalecer a posição competitiva da empresa, elaborando uma definição concreta do domínio organizacional, isto é, um produto específico e um mercado alvo ou um segmento de mercado.

Os gestores precisam pensar cuidadosamente sobre como a inovação se encaixa em sua estratégia para estruturar sua tecnologia, suas habilidades, seus recursos e seus comprometimentos organizacionais. Precisam criar algo novo, algo diferente, mudar ou transformar valores.

Conforme Baden-Fuller e Stopford (1992 apud CLARKE E MONKHOUSE, 1995), a inovação estratégica refere-se a novas combinações de recursos, as quais criam, por si mesmas, possibilidades e oportunidades para um período sustentado de

sucesso, e gera um benefício mais duradouro que aquele obtido com novos bens ou serviços.

Porter (1992) enfatiza a importância de acoplamentos na cadeia de atividades-chaves (internas e externas à organização) e o potencial para se conseguir uma vantagem competitiva, tornando esses acoplamentos mais eficazes que aqueles das organizações concorrentes.

Para conseguir a vantagem competitiva, sendo mais eficazes que as concorrentes, as organizações necessitam inovar-se, gerando um benefício mais duradouro que aquele obtido com novos bens e serviços.

Fortalecida a posição competitiva da empresa, é necessário criar um processo de inovação para responder ao problema empresarial. Isso posto, aborda-se o problema de engenharia, dando sequência ao ciclo proposto por Miles e Snow (1978).

## **2.4.2 O problema de engenharia**

Conforme Miles e Snow (1978), o problema de engenharia está relacionado à criação de sistema ou desenvolvimento de tecnologia para responder ao problema empresarial.

A organização deve criar o processo tecnológico que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado, definido na solução do problema empresarial.

Hammer e Champy (1994), ao lançar a semente da reengenharia, afirmaram que “processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Adicionalmente, descreveram que:

- a) toda empresa está repleta de regras implícitas, remanescentes de décadas anteriores, sem nenhuma consistência nas empresas atuais;
- b) algumas poucas empresas melhoraram drasticamente seu desempenho, em uma ou mais áreas de suas atividades, mudando radicalmente sua forma de funcionamento e não de suas atividades;

c) pelo contrário, elas alteram significadamente os processos dessas atividades, chegando a substituí-los por completo, em virtude do clima competitivo cada vez mais acirrado entre as empresas; e

d) em conseqüência, as empresas teriam de enxergar além dos órgãos funcionais, departamentos e divisões, para chegar aos processos.

Entendem que a fragmentação dos processos e as estruturas altamente especializadas e funcionais das empresas são insensíveis a grandes mudanças no ambiente externo do mercado consumidor. Os gerentes precisam refletir criticamente que não há garantia de sobrevivência para as organizações não são sensíveis ao ambiente externo.

Dando seqüência ao ciclo proposto por Miles e Snow (1978), aborda-se o problema administrativo.

### **2.4.3 O problema administrativo**

O problema administrativo, conforme Miles e Snow (1978), implica na redução da incerteza dentro do sistema organizacional. Consiste em desenvolver a estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir os esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização.

Para enfrentar a concorrência as organizações buscam aumentar a sua competitividade. Para isso necessitam de um sistema organizacional que sustente todos os recursos tecnológicos existentes. Beuren (1998) caracteriza sistema organizacional como:

o responsável para assegurar a disposição adequada dos recursos. Ele é o responsável pelo agrupamento das atividades que irão operacionalizar as funções empresariais (compras, estocagem, produção, vendas etc.), de acordo com seu nível de descentralização, autoridade e responsabilidade dos gestores, entre outros fatores. Portanto, ele contempla a forma de a empresa configurar sua estrutura departamental e suas interações, com base no agrupamento das diversas atividades.

Quando do estudo da estrutura organizacional, é importante observar o processo de escolha daquela que seja adequada a uma determinada estratégia, num ambiente específico. Isso pode ser crucial para a sobrevivência de uma organização.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que o projeto organizacional é a determinação da estrutura organizacional mais apropriada dentre todas para a estratégia, o pessoal, a tecnologia e as tarefas de uma organização.

Observa-se que tanto as estratégias como os ambientes mudam com o tempo, desse modo o projeto de mudanças organizacional é um processo contínuo. As mudanças nas estruturas geralmente envolvem tentativas, resultando em erros, acidentes e acomodações a realidades políticas, mais do que simplesmente abordagens racionais.

Este modelo de adaptação, denominado de ciclo adaptativo, consiste na permanente busca de soluções integradas para os três problemas fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais das organizações.

Conforme afirma Santos (2001), os referidos problemas se inter-relacionam amplamente e, geralmente, são assim abordados por muitas empresas, embora o ciclo possa ser trabalhado a partir de qualquer um dos três pontos.

O desenvolvimento de estratégias exige que os gerentes e administradores planejem o futuro. Muitos o fazem com base em padrões históricos, que podem não ter valor. Dessa forma podemos usar o ciclo de adaptação proposto por Miles e Snow (1978), adaptando-se e fortalecendo a posição competitiva da organização.

Buscou-se nesse capítulo abordar teorias que procuram definir e caracterizar a organização e seu meio ambiente, a adaptação estratégia organizacional e a metodologia de referência para a análise da adaptação organizacional, baseada no ciclo proposto por Miles e Snow (1978).

## 2.5 INSTITUIÇÃO DE ENSINO

No mundo em que vive-se, a escola ocupa um espaço significativo. Representa um papel importante na preservação da ordem social e na perpetuação dos valores culturais. Martins (1999) destaca que a escola é o espaço no qual se processa a educação em seu aspecto formal, em que há a comunicação educativa entre quem ensina e quem aprende.

Nesta perspectiva, Martins (1999) ressalta algumas das principais características da escola:

- a) objetividade – a escola possui uma representação, na qual os educandos são membros do grupo;
- b) conteúdo intencional – a escola existe em virtude de uma idéia ou interesse, reúne as vontades e disposições individuais, direcionando-as para uma ação no meio social em que está inserida;
- c) elementos psicológicos – representados pelas interações de personalidades entre pessoas da escola; e
- d) elementos físicos e institucionais – distribuição espacial, organização funcional.

Na escola, desenvolve-se um processo socializante, que objetiva integrar o educando na comunidade, transmitindo-lhe os padrões do grupo social e cultural a que pertence.

Segundo Lakatos (2001), a escola é um instrumento de consolidação das mudanças sociais, ou seja, a escola serve como instrumento de expansão, tanto dos valores e crenças sociais quanto das inovações tecnológicas.

Sabendo-se da importância das instituições de ensino, espaço no qual se processa a educação, impossível não considerar as influências do ambiente onde estão inseridas. Hoje, mais do que nunca, esse ambiente e suas influências são responsáveis pelas alterações de suas características, para adaptar-se ao novo contexto .

No capítulo que segue, analisa-se a instituição objeto de estudo e seu plano estratégico, bem como o cenário da educação católica no Brasil e seu contexto e a congregação marista.



### 3 A INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO E SEU PLANO ESTRATÉGICO

Este capítulo apresenta o Colégio Marista de Colatina/ES, bem como seu plano estratégico. Primeiramente faz uma incursão na história da educação católica no Brasil, desde a chegada dos primeiros jesuítas ao Brasil. Em seguida contempla o contexto atual das instituições de ensino confessionais. Na sequência aborda a congregação marista, a instituição objeto de estudo, um breve histórico da congregação marista no Brasil, bem como o ambiente de inserção da instituição. Por fim, tem-se o plano estratégico da instituição objeto de estudo.

#### 3.1 A EDUCAÇÃO CATÓLICA NO BRASIL

A história da educação católica no Brasil, conforme Moura (2000), confunde-se com a própria história da educação em nosso país, no período que vai do descobrimento do Brasil à expulsão dos Jesuítas em 1739. Foi para assegurar a eficácia de seu trabalho missionário que os jesuítas entraram pela via da educação, por meio de escolas, instruindo crianças para preparar os homens do futuro.

Franca (1952) ressalta que o *Ratio Studiorum* ou Plano de Estudos da Companhia de Jesus, cujo primeiro esboço foi elaborado em 1551, desempenhou papel importante no desenvolvimento da educação moderna.

Moura (2000) afirma que, a Vila Velha, na Bahia, onde aportaram Tomé de Souza e os Jesuítas, que foi fundada por Francisco Pereira Coutinho, primeiro donatário da Bahia, também chamada de povoação do Pereira, foi o berço da primeira escola católica no Brasil, em 1550. A segunda escola brasileira criada pelos jesuítas, foi a de São Vicente/BA. A terceira escola brasileira foi fundada em Vitória/ES.

A distinção entre escola e colégio é importante no trabalho educacional dos jesuítas, segundo Moura (2000). O título de colégio foi desde cedo reservado para designar uma instituição devidamente fundada do ponto de vista monetário e dotada de uma abrangência mais vasta do que a escola do ponto de vista educacional.

A rede de escolas católicas se expandiu espetacularmente, desde 1854, quando o Imperador D. Pedro I aprovou a Lei de Liberdade de Ensino, complementando o Ato

Adicional de 1834, este regulamentar à Constituição de 1824. O crescimento da rede católica de ensino foi mais intenso a partir do advento da República, quando a Educação católica passou a ser elemento de destaque na estratégia do Episcopado para acelerar o processo de romanização da Igreja no Brasil, e para fazer face à rede de escolas protestantes que começaram a surgir por toda a parte, no território nacional.

Os maristas, cujo nome oficial é Pequenos Irmãos de Maria, chegaram ao Brasil em 1897. Moura (2000) menciona que seis maristas franceses chegaram a Congonhas do Campo/MG, em 18 de outubro de 1897, assumindo ali os cuidados do primeiro colégio marista no Brasil. Muitos outros irmãos vieram para o Brasil a partir de 1897, formando três províncias distintas: Brasil Central, Brasil Meridional e Brasil Setentrional.

No Espírito Santo, os maristas criaram em 1952 o Colégio Marista de Colatina, que no início foi chamado de Colégio Nossa Senhora do Brasil. Em 1954 iniciaram o Colégio de Vila Velha, hoje Colégio Marista Nossa Senhora da Penha.

A Constituição de 1934 tornou possível a destinação de recursos financeiros públicos para a manutenção da escola particular e confessional, o que ocorreu com certa profusão, durante um tempo, mas depois foi ficando comprometido por razões de ordem econômica, sobretudo por pressão política, a partir dos anos 60. Esse repasse de verbas, que hoje praticamente inexistente, nunca chegou a ser devidamente regulamentado no Brasil.

### 3.2 O CONTEXTO ATUAL DAS ESCOLAS CATÓLICAS

Depois de décadas de presença forte no ensino brasileiro, tendo passado por altos e baixos, na fase atual a Igreja retoma, por outros caminhos, à reflexão sobre a pertinência pastoral de sua presença no campo escolar, mais especificamente na manutenção de instituições de educação formal, assumindo as limitações conjunturais de ordem social e econômica que lhe são inerentes.

Já não se abandonam as escolas, por opção, com tanta facilidade. Se elas, hoje, encerram suas atividades, fazem-no por outras razões, como, por exemplo, falta de recursos, problemas de gestão e impossibilidade de equilíbrio no mercado. Recentemente, os religiosos começaram a partilhar responsabilidade com os leigos, ainda que gradativamente, atingindo, inclusive, cargos de direção.

Segundo Alves (1996), no atual momento aprofundam-se os desafios para a escola católica, quanto às isenções decorrentes da filantropia; à obtenção de verbas públicas; à política para as mensalidades escolares; à diminuição, ao envelhecimento e ao deslocamento dos efetivos religiosos; ao decréscimo do número de alunos; à agressiva lógica do mercado educacional; à persistência no fechamento de escolas; à crescente e irreversível entrada dos leigos para cargos diretivos em nossas instituições; ao debate e às conseqüências em torno da nova LDB.

Sendo assim, conforme Alves (1996), constata-se que:

- a) a escola católica e seus dirigentes vivem a presente situação com muita perplexidade;
- b) o posicionamento dos organismos de cúpula da Igreja é insuficiente, ficando aquém das necessidades e expectativas dos dirigentes das escolas; e
- c) as estruturas organizacionais, de articulação e de cooperação, nos vários níveis, ainda são fracas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9.394/96, abriu uma série de dispositivos que permitem às instituições educacionais maior autonomia, principalmente na definição dos currículos. Os currículos, de acordo com a nova LDB, no que se refere ao ensino médio, terão conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum.

Portanto, exceto os conteúdos mínimos assegurados pela lei, o restante poderá ser definido de acordo com as necessidades identificadas pela própria instituição. Para a escola católica, isso pode contribuir para a melhoria nos serviços prestados, uma vez que confere à escola maior independência para traçar e gerenciar seus planos, usando de sua filosofia institucional.

Toda a ação de uma escola deve ser permeada pelos ideais fixados em sua proposta pedagógica, em função de um objetivo concreto que se visa atingir. A escola católica precisa, antes de tudo, ter esta perspectiva ampla e abrangente da missão da Igreja. Formar, integralmente, a pessoa humana, desde a infância, indicando os fundamentos da sua dignidade, instruindo-a nos fundamentos da fé cristã, no exercício solidário de cidadania, capacitando para o exercício de uma profissão.

Para o crescimento integral do ser humano, não basta apenas o uso de tecnologias, máquinas e computadores, todas essas coisas são apenas instrumentos que servem para as pessoas aprimorarem o conhecimento.

O grande desafio que se apresenta para as escolas católicas, hoje, é como tornar as pessoas capazes de acessar o conhecimento com competência e criticamente, selecionando as informações para a construção de homens e mulheres mais sábios, mais éticos e mais solidários, fazendo desabrochar o potencial de valores que cada ser humano traz dentro de si.

Outro aspecto que as escolas católicas precisam desenvolver melhor é a parceria entre elas. Essas escolas ainda trabalham de forma muito isolada. No entanto, a constituição da Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas do Brasil (ANAMEC) já é uma demonstração dessa iniciativa.

Em agosto de 1993 foi fundada a ANAMEC por um grupo de mantenedoras de escolas católicas, com a finalidade de promover e aperfeiçoar o sistema, bem como de defender os seus direitos que, desde a época da fundação, vinham ameaçados por propostas de legislação federal ou por atos do poder executivo.

Apesar dos protestos de vários segmentos da sociedade e dos esforços, não só pela ANAMEC, mas também por inúmeras entidades representativas do ensino privado, confessional, filantrópico e sem fins lucrativos, o governo federal fez aprovar a Lei nº 9.732, de dezembro de 1998 que, praticamente, inviabilizava o referido sistema, como foi concebido há quase meio século.

No início de 1999, o CERIS (Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais), a CNBB (Confederação Nacional dos Bispos do Brasil) e a ANAMEC (Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas) fizeram um esforço conjunto de levantamento de informações sobre as atividades de assistência realizada pela Igreja Católica no Brasil.

Conforme pesquisa feita pelo CERIS, o número de matrículas ao longo dos anos diminuiu de forma significativa. Em 1999, o número de alunos matriculados em escolas católicas foi 18,6% inferior ao observado em 1995. O decréscimo do número de matrículas se deu de forma regular a partir de 1997. Em 1997 houve a maior queda do número de matrículas em escolas católicas em relação aos alunos matriculados em 1996. A redução observada no número de matrículas é devido ao esvaziamento das escolas católicas e também à diminuição do número de escolas, observado entre 1996 e 1999.

### 3.3 A CONGREGAÇÃO MARISTA E A INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO

A congregação dos Irmãos Maristas é uma instituição católica, sendo que alguns dos seus membros estão, hoje, integrados juridicamente em associações civis distintas. Uma dessas associações é a União Brasileira de Educação e Ensino (UBEE), fundada no Rio de Janeiro, em 15 de maio de 1907, com sede em Mendes/RJ, até 1959.

A UBEE é uma associação civil sem fins lucrativos e tem por finalidade criar, congregar, dirigir e manter instituições que visem a beneficência e assistência social, a promoção humana, a educação, o ensino e a cultura.

As unidades mantidas pela UBEE compreendem unidades escolares, obras sociais, casas de formação, centros de pastoral e centros culturais. A seguir, aborda-se fragmentos da história da congregação marista, bem como o ambiente de inserção da instituição e também a instituição objeto de estudo.

#### **3.3.1 Breve histórico da congregação marista no Brasil**

A Congregação Marista tem presença marcante no cenário educacional do mundo. No Brasil, possui 3 universidades e 78 colégios espalhados por todos os Estados, somando mais de 200 mil alunos.

O Instituto dos Irmãos Maristas foi fundado no dia dois de janeiro de 1817 em La Valla, França. Seu fundador, Padre Marcelino José Benito Champagnat, teve como carisma a educação cristã da infância e da juventude, especialmente a da mais necessitada.

Os Irmãos Maristas chegaram ao Brasil em 15 de outubro de 1897, estabeleceram-se na cidade de Congonhas do Campo/MG, e assumiram, a pedido de Dom Silvério Gomes Pimenta, então bispo auxiliar de Mariana, o pequeno colégio anexo ao Santuário do Bom Jesus de Matosinhos.

A chegada, a cada ano, de novos irmãos, vindos da França e, mais tarde, da Itália e da Espanha, e o crescente aumento das vocações maristas brasileiras

ensejaram a criação da Província do Brasil Central, em 10 de março de 1908. Além disso, ocorreu a fundação de vários colégios, como mostra-se no Quadro 1.

ANO	LOCAL	NOME DO COLÉGIO
1899	São Paulo/SP	Colégio do Carmo
1902	São Paulo/SP	Colégio do Cambuci
1902	Rio de Janeiro/RJ	Colégio São José do Rio Comprido
1902	Franca/SP	Colégio Champagnat
1903	Rio de Janeiro/RJ	Casa Provincial de Mendes
1903	Uberaba/MG	Colégio Diocesano
1904	Santos/SP	Colégio Santista
1908	São Paulo/SP	Colégio Arquidiocesano
1917	Varginha/MG	Colégio Coração de Jesus
1925	Curitiba/PR	Colégio Santa Maria
1928	Rio de Janeiro/RJ	Colégio São José – Externato
1932	Rio de Janeiro/RJ	Colégio São José – Internato
1936	Poços de Caldas/MG	Colégio Marista
1937	Ribeirão Preto/SP	Colégio Nossa Senhora Aparecida
1940	Jaraguá do Sul/SP	Colégio São Luis
1950	Belo Horizonte/MG	Colégio Dom Silvério
1953	Colatina/ES	Colégio Marista
1954	Vila Velha/ES	Colégio Nossa Senhora da Penha
1955	Londrina/PR	Colégio Coração de Jesus
1956	Campinas/SP	Instituto Nossa Senhora Medianeira
1957	Montes Claros/MG	Colégio São José
1958	Maringá/PR	Colégio Marista
1959	Patos de Minas/MG	Colégio Nossa Senhora de Fátima

**Quadro 1: Relação de Colégios da Província do Brasil Central**

Fonte: União Brasileira de Educação e Ensino

A província do Brasil Central, com sede na cidade de Mendes/RJ, foi desmembrada em 12 de novembro de 1958 em Província Marista do Rio de Janeiro e Província Marista de São Paulo, conforme Indulto nº 13953/58 da Sagrada Congregação dos Religiosos (Roma). Nessa época, havia 431 irmãos, 18 noviços, 19 postulantes, 233 juvenistas, 22 comunidades religiosas, 23 colégios (mencionados acima) e 11.192 alunos.

A Província Marista do Rio de Janeiro abrange os Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Tocantins e Distrito Federal. É dirigida por um superior, chamado Irmão Provincial, escolhido pelos irmãos da Província e nomeado pelo Conselho Geral da Congregação. É auxiliado diretamente por cinco irmãos que integram o Conselho Provincial, eleitos por uma Assembléia de irmãos e assessorado por comissões: Assuntos Econômicos, Pastoral Educativa, Pobreza e Solidariedade, Pastoral da Juventude, Formação Inicial e Formação Permanente.

A Província Marista do Rio de Janeiro construiu considerável patrimônio cultural, educacional, religioso e material. Congrega diversas iniciativas apostólicas, como Colégios, Obras Sociais, Universidades, Meios de Comunicação Social, propriedades rurais. Todo esse patrimônio é dirigido para a realização de sua missão: “Educar crianças e jovens, sob a ótica de Marcelino Champagnat para tornar Jesus Cristo conhecido e amado, formando bons cristãos e virtuosos cidadãos”.

Devido à complexidade do universo de pessoas (73 irmãos, 1.600 leigos, 15.250 alunos) e das grandes obras, a administração provincial é exercida pela União Brasileira de Educação e Ensino, com gestão centralizada, tendo como sede de seu escritório central a cidade de Belo Horizonte/MG.

### **3.3.2 O ambiente de inserção da instituição**

O ambiente em que a instituição objeto de estudo está inserida influencia em seu desenvolvimento, principalmente em épocas de mudanças contínuas, quando se torna difícil o estabelecimento preciso de previsões sobre o futuro e suas adaptações estratégicas.

A instituição pesquisada está situada no município de Colatina/ES, que possui uma posição geográfica estratégica, distando 130 quilômetros da capital, a qual dispõe do complexo portuário mais moderno do país, inserido no contexto do Corredor Centro-Leste de exportação.

Um marco no desenvolvimento de Colatina, conforme Teixeira (1971), foi a inauguração da ponte sobre o Rio Doce, em 1928, que, posteriormente, fez com que surgissem novos municípios, tornando a extensão territorial de Colatina cada vez menor. Esse fato, de certa forma, não afetou a sua economia, uma vez que Colatina continua a ser uma referência para a realização de compras, como centro de estudos, além de se constituir no caminho para chegar à capital, por via terrestre, no eixo Norte – BR 101 Norte e Rodovia Estadual 259.

Outro aspecto relevante foi a chegada dos Irmãos Maristas em Colatina, segundo Teixeira (1971), o colégio foi inaugurado em 1953. No primeiro ano letivo existiam 173 alunos matriculados. A inauguração oficial deu-se em 16 de julho de 1953.

Era então provincial dos Irmãos Maristas do Brasil Central o Irmão João de Deus Neiva Pereira da Vitória.

De todo Norte do Espírito Santo, Colatina é a cidade que mais possui escolas profissionalizantes, que oferecem às empresas locais mão-de-obra especializada, como o Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo, a Escola Agrotécnica Federal, além de faculdades com cursos de graduação, especialização e mestrado.

A topografia acidentada de Colatina é um limite para seu desenvolvimento. Apesar de possuir um parque industrial definido, não possui um pólo industrial, com área demarcada claramente. O que existe é um complexo de empresas espalhadas por todo o município.

A economia de Colatina é baseada na agricultura (café, fruticultura), na pecuária (laticínios, carne bovina), nas indústrias de confecções, na metalúrgica, na moveleira, na frigorífica, na educação, nos comércios varejista e atacadista.

Além do pólo de confecção, há um outro conjunto de empresas que se destacam, que é o moveleiro, com cerca de 60 indústrias de móveis registradas oficialmente, empregando diretamente 1.800 trabalhadores, sendo que existem 158 fábricas de móveis em toda região, contando com profissionais altamente capacitados pela estrutura local (JORNAL FOLHA DO NORTE, 1999).

Foi neste cenário sócio-econômico do município de Colatina que o Colégio Marista surgiu e se desenvolveu, fazendo parte da história desse município desde o ano de 1953.

### **3.3.3 A instituição objeto de estudo**

A instituição objeto de estudo é uma unidade dentro de uma rede de colégios da União Brasileira de Educação e Ensino – UBEE. Em virtude das características particulares de centralização e descentralização adotadas pela UBEE, algumas questões são comentadas abordando apenas a instituição, mas outras é preciso falar da UBEE como um todo.



O primeiro colégio marista em terras capixabas foi inaugurado em 7 de janeiro de 1953. Como ramo de negócio, o Colégio se dedica à prestação de serviço na área educacional, atendendo a 1200 alunos, assim distribuídos:

- a) Educação Infantil - maternal, 1º período, 2º período e 3º período;
- b) Ensino Fundamental 1ª Fase - 1ª a 4ª série;
- c) Ensino Fundamental 2ª Fase - 5ª a 8ª série;
- d) Ensino Médio - 1º, 2º e 3º ano; e
- e) Complementação do currículo - escolas de futebol, natação, ginástica rítmica, inglês, italiano e teatro.

O Colégio funciona em dois turnos. No turno da manhã, há 800 alunos matriculados. No turno da tarde, tem 400 alunos que estudam gratuitamente, concretizando o Projeto de Solidariedade do Colégio.

O Colégio conta com 100 empregados, sendo 60 professores e 40 na área administrativa. A unidade escolar objeto de estudo é dirigida por uma diretoria composta de diretor, coordenador educacional e coordenador administrativo, nomeados pelo diretor presidente.

O art. 29, do Estatuto da UBEE, estabelece as funções da diretoria, a saber:

Art.29. Compete à diretoria de cada unidade escolar:

- I – gerir a administração ordinária, sendo a administração extraordinária de exclusiva competência da diretoria geral;
- II – prestar contas, mensalmente, à diretoria executiva da UBEE;
- III- reunir-se, ao menos uma vez por mês, para apreciar e deliberar sobre matéria exposta por qualquer de seus membros; e
- IV – submeter à diretoria geral, anualmente, o orçamento da unidade escolar, para a devida apreciação e aprovação.

Existe uma preocupação em estar avaliando a instituição, a cada dois anos a UBEE contrata uma empresa especializada para fazer uma pesquisa de satisfação do cliente. Dessa forma, é feita uma avaliação com as famílias dos alunos. Nessa avaliação, a empresa contratada pela instituição objeto de estudo elabora um questionário para os responsáveis por cada aluno. Essa pesquisa é analisada pela UBEE e discutida com a diretoria do colégio objeto de estudo, assim como os demais colégios administrados pela mesma mantenedora.

Neste sentido, a avaliação institucional e educacional ajudam analisar o ambiente da organização em estudo e também na elaboração do seu plano estratégico que contempla-se a seguir.

### 3.4 O PLANO ESTRATÉGICO DA INSTITUIÇÃO OBJETO DE ESTUDO

Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar os recursos materiais e humanos, sem um plano os administradores têm pouca chance de alcançar seus objetivos e até mesmo saber quando e onde saíram do caminho.

Dessa forma, a instituição objeto de estudo, através de suas diretorias, elaboram seus planos anuais de trabalho, baseando-se em princípios e normas da mantenedora.

O conhecimento dos objetivos e da estratégia existente na organização proporciona a definição de que aspectos do meio ambiente terão influência na capacidade da organização de alcançar suas metas.

O planejamento estratégico possibilita um estudo do ambiente onde as organizações estão inseridas. Esse ambiente influencia em seu desenvolvimento, principalmente em épocas de mudanças contínuas, em que torna difícil o estabelecimento de previsões sobre o futuro.

Nesta seção aborda-se o cenário onde as escolas confessionais atuam, além de fazer uma análise de como a escola objeto de estudo está enfrentando os desafios que o mercado exige. Na sequência contempla-se a implementação do plano estratégico da instituição.

#### 3.4.1 O cenário do mercado educacional católico

Conforme já mencionado, até o início do século XX, no Brasil, o que existia em termos de educação básica era, fundamentalmente, o sistema de escolas católicas, implantado progressivamente desde 1550. Assim, o Brasil, como nação, formou-se e consolidou-se nos bancos escolares das escolas católicas.

De acordo com Moura (2000), para melhor defender o sistema católico de ensino, é necessário conhecer os dados básicos das instituições. Neste sentido, a Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas do Brasil (ANAMEC), contratou o Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais (CERIS) para fazer um levantamento, que realizou-se no decorrer do ano de 1996, com o objetivo de avaliar e quantificar a presença da Igreja na educação, em todo o território brasileiro.

As escolas católicas, em todo o país, estão em geral ligadas a Institutos religiosos ou dioceses. Ao todo, 1.412 escolas responderam ao levantamento,

correspondendo a 80,7% das escolas associadas à Associação de Educação Católica do Brasil (AEC), conforme mostra-se na Tabela 1.

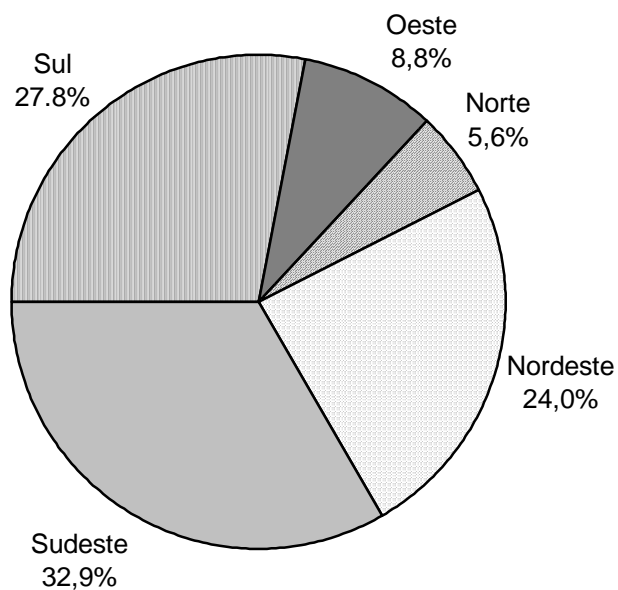
**Tabela 1: Número total de escolas católicas nas grandes regiões brasileiras**

UF	Nº total de escolas	Nº de escolas com nível de ensino					
		Pré-escolar	1º grau	1º grau c/ capacitação	2º grau	2º grau c/ capacitação	Capacitação
Norte	79	60	67	7	29	16	3
Nordeste	339	275	276	35	84	63	8
Sudeste	418	426	414	20	247	113	12
Sul	392	350	342	12	147	84	12
Centro-Oeste	124	109	106	5	31	16	4
BRASIL	1412	1220	1205	79	538	292	39

Fonte: Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais.

Entre as 1.412 escolas católicas da pesquisa, 1.220 possuem pré-escolar, 1.205 possuem o 1º grau e 538 o ensino médio. Um número menor, 79 escolas, oferecem cursos de capacitação.

Na Figura 3 pode-se constatar a distribuição das escolas católicas segundo as regiões brasileiras.

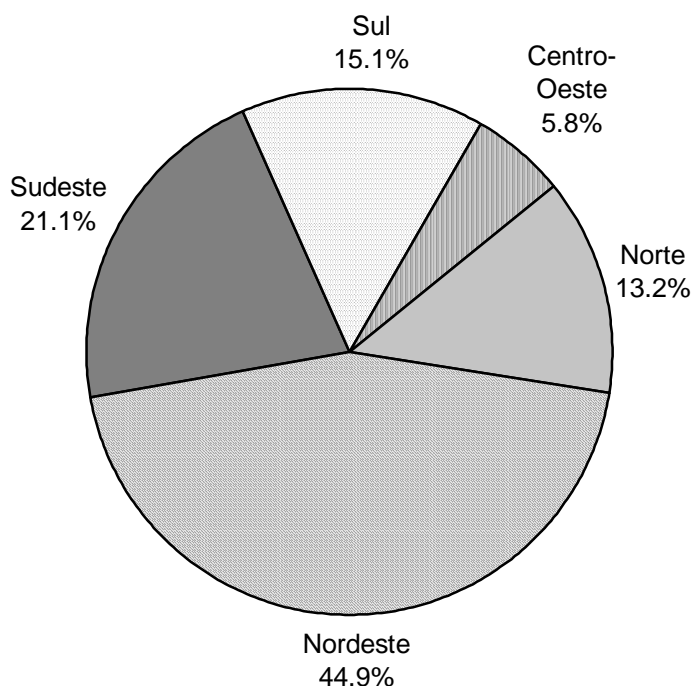


**Figura 4: Distribuição das escolas católicas nas regiões brasileiras.**

Fonte: Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais.

A maioria das escolas católicas está localizada nas regiões Sul e Sudeste do país. A região Sudeste tem 32,9% do total de estabelecimentos. A região com menos escolas é a Norte, com 5,6%, seguindo-se a Oeste, com 8,8%.

Importante também analisar a distribuição das escolas existentes no Brasil, ou seja, todas as escolas, públicas, particulares e confessionais. Dados do MEC, de 1996, revelam uma distribuição das escolas no Brasil, conforme mostra a Figura 4.



**Figura 5: Distribuição das escolas nas regiões brasileiras**

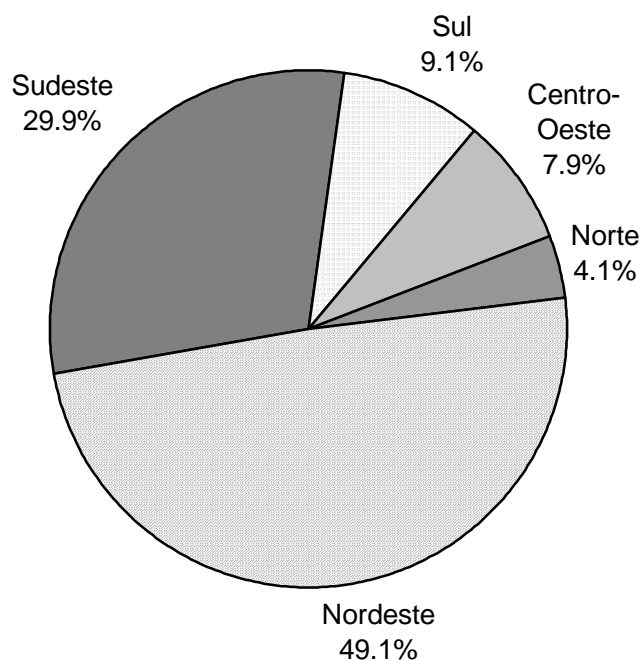
Fonte: Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais.

Em todo o território existem em torno de 200.000 escolas, a maioria concentrada na região Nordeste, com 44,9%. A região com menos escolas é a região centro-oeste, com 5,8%.

Observa-se que os dados da Figura 4 não coaduna com os dados da Figura 3 onde mostra a distribuição das escolas católicas nas regiões brasileiras onde a maior concentração dessas escolas encontram-se na região sudeste com 32,9%.

A escola objeto de estudo está localizada na região sudeste, onde possui a maior concentração de escolas católicas no Brasil.

Outra análise feita foi a distribuição das escolas particulares, segundo as regiões brasileiras, conforme mostra-se na Figura 5.



**Figura 6: Distribuição das escolas particulares nas regiões brasileiras**

Fonte: Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais.

Observa-se que a maior concentração de escolas particulares está na região nordeste, com 49,1%, e a região com menor incidência de escolas particulares é a região norte, com 4,1%.

Ao analisar o conjunto de escolas do país, 98,4% oferecem cursos de nível fundamental, 28,0% educação infantil e 7,5 cursos de ensino médio. Entre o conjunto de escolas particulares em todo o Brasil, 87,6% oferecem cursos de nível fundamental, 74,9% educação infantil e 28,3% cursos de nível médio.

As escolas católicas se concentram na região mais populosa do país, no Sudeste. Por sua vez, escolas particulares estão mais concentradas na região Nordeste. Além disso, o conjunto de escolas de todo o país apresenta maior concentração também na região Nordeste.

Preocupados com a perda de alunos das escolas católicas, foi realizada também uma pesquisa com comparativo entre o número total de escolas católicas no Brasil entre 1996 a 1999, mostra-se na Tabela 2.

**Tabela 2: Comparativo entre 1996 e 1999 do total de escolas católicas no Brasil**

Período	Nº total de escolas	Nº de escolas com nível de ensino		
		Educação Infantil	Ensino Fundamental	Ensino Médio
BRASIL – 1996	1412	1220	1284	830
BRASIL – 1999	1282	1117	1172	783
Redução	130	103	112	47
%	9,2	8,4	8,7	5,7

Fonte: Pesquisa CERIS/ANAMEC – 1999.

Verifica-se que houve um decréscimo no número de escolas católicas no Brasil. Ao todo, 130 escolas fecharam ou passaram a ser administradas e mantidas por convênios com prefeituras, governos estaduais ou federal. Este número corresponde a 9,2% do total de escolas existentes em 1996.

A diminuição da presença da Igreja Católica na educação se deu de forma mais significativa, proporcionalmente, nos cursos do ensino fundamental, nos cursos unicamente de capacitação profissional. Em valores absolutos, os cursos do ensino fundamental e da educação infantil foram os que tiveram maior número de escolas fechadas ou que já não pertencem mais à Congregações Católicas.

Outro dado importante da pesquisa do CERIS, além do número de escolas católicas é o número de matrículas nessas escolas no período de 1995 a 1998.

Na Tabela 3, evidencia-se a perda de alunos, conforme o número de matrículas em escolas particulares efetuadas nos anos de 1995 a 1998.

**Tabela 3: Número de matrículas em escolas católicas no período de 1995 a 1998**

Ano	Ensino Fundamental	Ensino Médio	TOTAL
1995	852.909	178.666	1.031.575
1996	795.736	189.805	985.541
1997	771.114	175.795	946.909
1998	736.897	170.820	907.717

Fonte: Pesquisa CERIS/ANAMEC – 1999.

O número de matrículas ao longo dos anos diminuiu de forma significativa. Em 1999, o número de alunos matriculados em escolas católicas foi 18,6%, inferior ao observado em 1995. O decréscimo no número de matrículas se deu de forma regular ano a ano.

Em 1999, houve a maior queda no número de matrículas em escolas católicas em relação aos alunos matriculados em 1998. A redução observada no número de matrículas deve-se ao esvaziamento das escolas católicas e também à diminuição do número de escolas que diminuiu entre 1996 e 1999.

Esse dado não coaduna com a realidade da instituição objeto de estudo, uma vez que o ensino fundamental no período pesquisado é o que absorve maior número de matrículas. Por sua vez, no ensino médio ocorre uma diminuição de matrículas, que atribui-se a concorrência da cidade de Vitória/ES, onde as famílias com maior poder aquisitivo, encaminham seus filhos para cursarem o ensino médio.

Na tabela 4 mostra-se o total de estabelecimentos de ensino no Brasil, segundo a dependência administrativa, nos níveis fundamental e médio, no ano de 1998, conforme censo escolar realizado pelo MEC anualmente.

**Tabela 4: Número de estabelecimentos de ensino no Brasil**

Nível	Federal	Estadual	Municipal	Particular
Fundamental	57	35.953	133.939	17.544
Médio	156	10.376	1.294	5.776

Fonte: Censo Escolar de 1998 do MEC

Nota-se que a escola estadual têm uma maior participação, proporcionalmente, no ensino médio. O ensino fundamental é basicamente um serviço prestado pelos municípios.

Na Tabela 5 mostra-se a realidade do colégio pesquisado, em números de alunos matriculados nos anos de 1996 a 2000.

**Tabela 5: Quantidade de alunos matriculados no Colégio Marista de Colatina no período de 1996 a 2000**

	1996	1997	1998	1999	2000
Matrícula	984	964	932	947	877

Fonte: Colégio Marista de Colatina.

Observa-se uma redução do número de alunos ano a ano, com exceção de 1998 para 1999, período em que o colégio conseguiu captar 15 alunos.

Na Tabela 6 apresenta-se o número de alunos matriculados em escolas católicas no Brasil, no período de 1996 a 1998.

**Tabela 6: Quantidade de alunos matriculados em escolas católicas no Brasil no período de 1996 a 2000**

	1996	1997	1998	1999	2000
Matricula	985.541	946.909	907.717	-	-

Fonte: CERIS/ANAMEC 1999

Depreende-se do exposto que o número de alunos decresce a cada ano. A situação de perda de mercado não é um caso específico da instituição objeto de estudo.

Ao analisar o cenário do mercado educacional católico, é possível perceber que, apesar de todo esforço realizado pela igreja, a rede de escolas católicas perdeu progressivamente seu peso, não só relativamente à rede estadual de ensino, como também em relação a outros segmentos da rede particular de ensino.

Um dado interessante é que em 1999, quando a escola católica perdeu 18,62% de alunos matriculados, o Colégio Marista de Colatina conseguiu captar 1,61% de alunos. O percentual, a princípio, não é significativo, mas por outro lado, conseguir manter o número de alunos, nesse cenário, já é um diferencial para o Colégio Marista de Colatina/ES. Atribui-se isso a pouca concorrência na cidade de Colatina, a instituição objeto de estudo é a única escola católica que possui os níveis da educação infantil até o ensino médio. Outra escola católica existente na cidade de Colatina é a Escola Pio XII, da Congregação Religiosa Passionistas, que possui apenas a primeira fase do ensino fundamental.

### **3.4.2 Busca de competitividade**

A acentuada perda de espaço das instituições católicas no cenário educacional e o número daquelas que vêm encerrando as suas atividades, conforme mencionado na pesquisa do CERIS em parceria com a ANAMEC, fazem essas instituições repensar sua gestão e suas estratégias.

O seu processo de gestão, mais do que a qualidade dos serviços e o resultado precisa centrar-se na agilidade em adaptar-se a novas demandas e situações, buscando assim a competitividade.

Alves (1996) afirma que a Escola Católica, no Brasil, ainda é uma instituição bastante desarticulada externamente. Ela possui pouca cooperação de trabalho em



conjunto, mesmo entre escolas situadas em uma mesma cidade. Essas escolas poderiam ser mais competitivas se existisse uma ação conjunta para alguns aspectos, como: formação de intercâmbio de pessoal; cooperação técnica e financeira; estratégias de marketing.

Pode-se citar uma experiência positiva nesse sentido quando houve a ameaça da perda da filantropia. Durante muitos anos as instituições filantrópicas, como é o caso da instituição pesquisada, conviveram com a ameaça constante da perda da imunidade tributária e do Certificado de Filantropia. No seu conjunto, tal situação lhes permitia gozar de vantagem competitiva diante de grande parte dos seus concorrentes, principalmente no segmento educacional. Por outro lado, permitia-lhes também oportunizarem uma série de ações no campo social.

Em 09 de dezembro de 1998, o governo editou e o Congresso Nacional aprovou a Medida Provisória nº 1729, que praticamente retiraria dessas instituições a isenção de pagamento da Cota Patronal do INSS. Com isso a instituição teria um acréscimo substancial no seu custo operacional.

Com a perspectiva de fazer valer os direitos constitucionais das entidades educacionais confessionais, filantrópicas, sem fins lucrativos, várias ações judiciais foram impetradas em todo o país, com sucesso, culminando com a manutenção da liminar, pela unanimidade dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, em novembro de 1999, que considerava inconstitucional vários artigos da Lei nº 9.732/98.

Esse caso é um exemplo de uma articulação válida, que contribuiu para as escolas católicas, dentre outras instituições filantrópicas, manterem-se competitivas no mercado. Conforme afirma Alves (1996), poderia-se contar com outras iniciativas para tornarem essas instituições citadas cada vez mais competitivas.

Cabe à escola católica explorar seus potenciais através de parcerias entre as mantenedoras. Como já evidenciado, quando houve união para a defesa de seus direitos, a escola católica atingiu seus objetivos. Dessa forma, outras estratégias, como as de *marketing*, por exemplo, poderiam ser trabalhadas para fortalecimento desse segmento, buscando assim a competitividade.

### 3.4.3 Implementação do plano estratégico

Uma implementação do plano estratégico bem sucedida, conforme Stoner e Freeman (1999), depende em parte de como são divididas, organizadas e coordenadas as atividades da organização, ou seja, depende da estrutura da organização.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que, conforme pesquisas realizadas, as empresas bem-sucedidas conseguem um bom ajustamento estratégico com seus ambientes de mercado e apóiam sua estratégia com estruturas e processos de administração bem projetados, enquanto organizações menos bem-sucedidas tipicamente mostram um ajustamento ruim externamente e/ou internamente.

O plano estratégico do Colégio Marista de Colatina/ES é elaborado pela sua diretoria, com auxílio dos demais funcionários do colégio, a partir de reuniões realizadas.

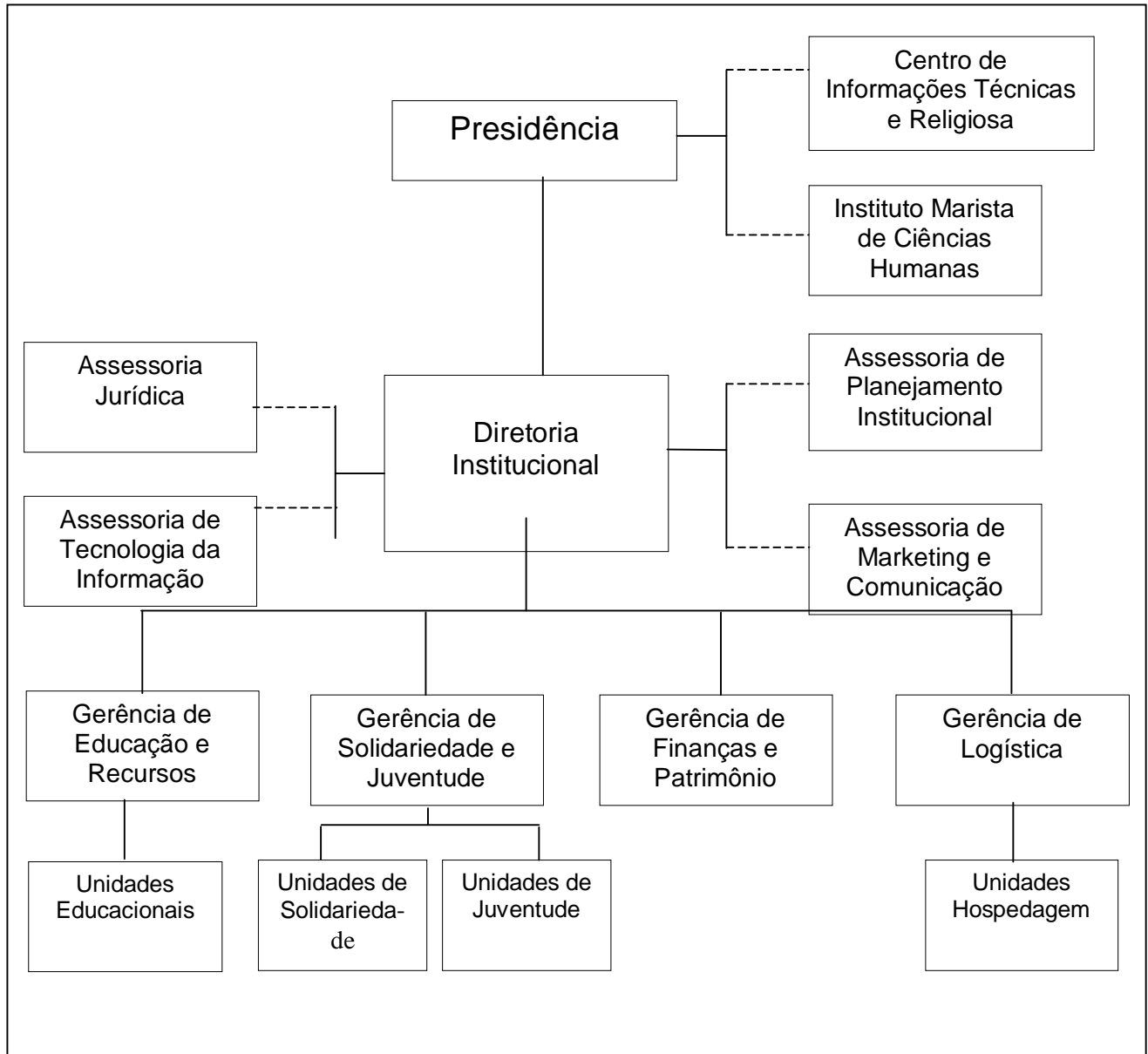
As diretrizes para elaboração do plano são propostas pela UBEE, definidas pela diretoria executiva e constam no plano trienal da província marista . Nesse plano trienal consta as prioridades e linha de ação, com cunho religioso. Conforme a prioridade do plano trienal pesquisado, ou seja, o plano trienal 2000-2002 é “revitalizar o carisma, de modo profético, a partir da vivência da espiritualidade apóstolica marista”.

O período de elaboração do plano acontece nos meses de agosto e setembro do ano anterior, com o compromisso de apresentar à mantenedora juntamente com o orçamento financeiro. O conselho provincial da UBEE, formado por cinco religiosos, inclusive a presidência, chamado de provincial, aprova ou não, tanto o plano estratégico, como o orçamento para o ano seguinte.

A seguir, é apresentada a estrutura organizacional da União Brasileira de Educação e Ensino – UBEE e também do Colégio Marista de Colatina/ES. Como já foi mencionado, em virtude das características particulares de centralização e descentralização adotadas pela instituição, algumas questões são comentadas abordando apenas o Colégio e outras a UBEE como um todo.

### 3.4.3.1 Estrutura organizacional do Colégio Marista de Colatina

Parte da estrutura de apoio do Colégio Marista de Colatina/ES está centralizada na mantenedora, a UBEE. Neste sentido, o organograma da UBEE é demonstrado na Figura 6.



**Figura 7: Organograma da UBEE**

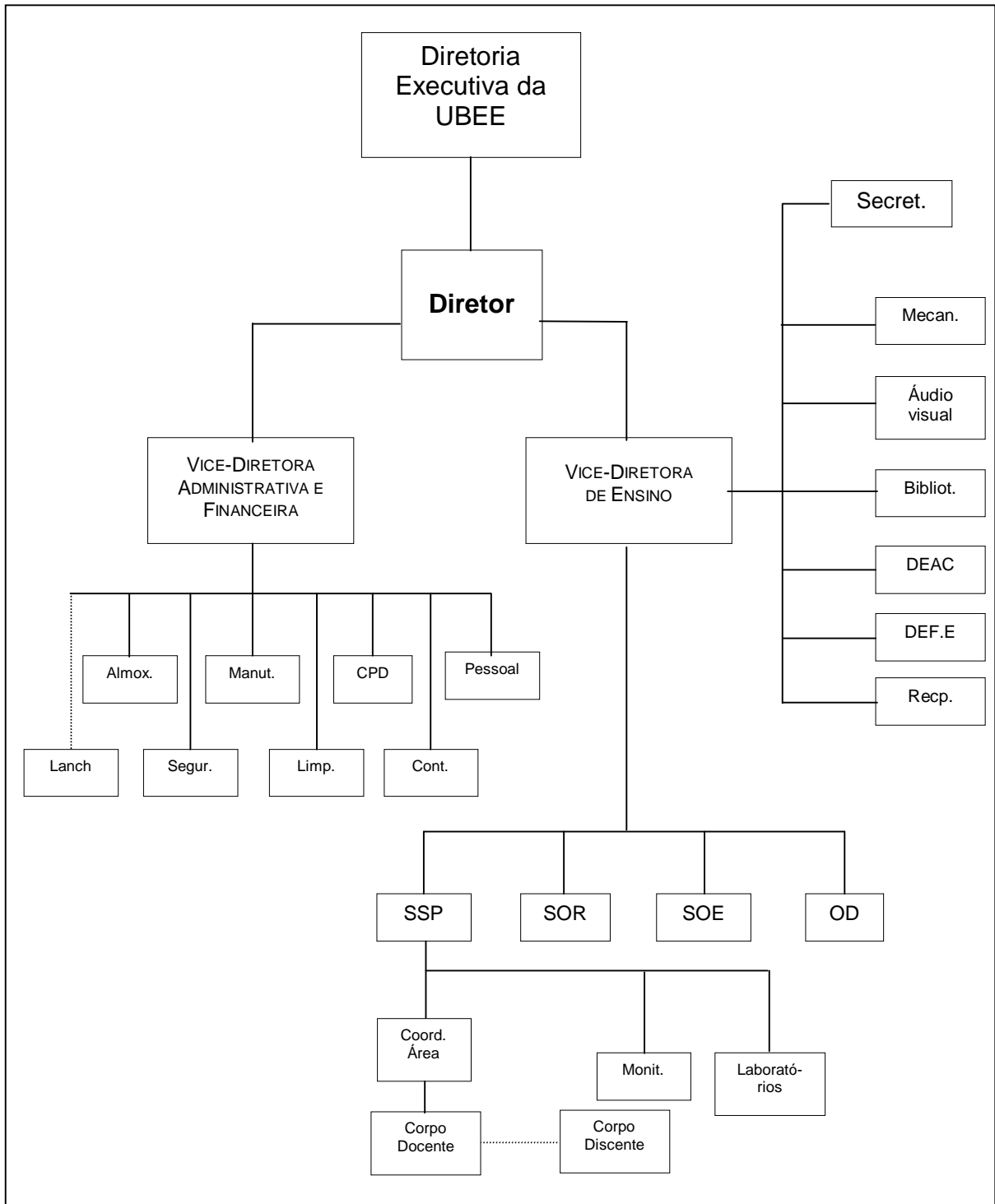
Fonte: União Brasileira de Educação e Ensino

Os órgãos ao lado da Presidência e Diretoria Institucional são órgãos de apoio, exceto o Instituto Marista de Ciências Humanas, que abrange uma faculdade. A

Presidência é exercida pelo Irmão Provincial, superior da Província do Rio de Janeiro. A Diretoria Institucional é um colegiado de irmãos maristas.

Os órgãos operacionais estão localizados nas gerências. Para o presente estudo a principal é a gerência de educação e recursos humanos que é responsável pelas Unidades Educacionais. A Gerência de Solidariedade e Juventude abrange apenas obras sociais (escolas gratuitas, casas de acolhida, etc.) sem fins lucrativos. As Unidades de Hospedagem servem de apoio às operacionais, entretanto, administram também um hotel. A Gerência de Finanças e Patrimônio centraliza várias das funções de apoio aos outros órgãos.

A unidade objeto de estudo está ligada à Gerência de Educação e Recursos Humanos, que é o Colégio Marista de Colatina/ES, cujo organograma apresenta-se na Figura 7.



**Figura 8: Organograma do Colégio Marista de Colatina**

Fonte: Colégio Marista de Colatina

A diretoria geral da UBEE é composta de um diretor-presidente, um diretor vice-presidente, um diretor secretário, um diretor tesoureiro e dois diretores-conselheiros, eleitos entre os associados.

O mandato dos membros da diretoria geral é de três anos, sendo que cada membro pode ser reeleito para o mesmo cargo por, no máximo, mais dois mandatos consecutivos.

O Diretor do Colégio responde diretamente à Diretoria da UBEE, embora ligado ao Gerente de Educação e Recursos Humanos. Pelo fato de existirem vários órgãos de planejamento e apoio centralizados na UBEE, também há uma forte relação dos vice-diretores com a Diretoria da UBEE.

A vice-diretoria de Ensino concentra a área operacional do Colégio e alguns órgãos de apoio, como a Secretaria, Mecanografia, Áudio Visual, Biblioteca e Recepção.

Os demais setores dessa vice-diretoria têm a ver com o ensino propriamente, ou estão diretamente ligados: DEAC - Departamento de Arte e Cultura, DEFE - Departamento de Educação Física, SOR - Serviço de Orientação Religiosa, SSP - Serviço de Supervisão Pedagógica, SOE - Serviço de Orientação Educacional, OD - Orientação Disciplinar.

Ao SSP se encontram ligadas as Coordenadorias de Área (disciplinas afins), Monitoria e Laboratórios.

O corpo discente é mostrado no organograma (com linha pontilhada), mas, evidentemente, não tem nenhuma relação de subordinação. Estão mais para clientes, embora neste nível educacional, os clientes verdadeiros sejam os pais dos alunos.

Observa-se que a estrutura adotada pela instituição objeto de estudo, sob a forma de unidades interdependentes valoriza os modelos vigentes de organização orientada para resultados, privilegiando a integração e o trabalho em equipe.

### 3.4.3.2 Órgãos com a função de planejamento e controle dos negócios

Como entidade religiosa, a missão, princípios e cultura da organização são plenamente difundidos e assimilados, conhecidos, mesmo no seu ambiente externo. Reuniões, congressos e capítulos são realizados para manter e reafirmá-las, tanto na

atuação nacional como mundial. Esses eventos buscam dar suporte ao planejamento estratégico de longo prazo da instituição marista como um todo.

Na UBEE, a função de planejamento é exercida pela diretoria institucional. É publicado um plano trienal pela presidência e diretoria institucional. Esse plano é uma declaração de reafirmação da missão e dos princípios de atuação da UBEE, sempre com forte cunho religioso. Não há detalhamento de ações, obras ou investimentos a serem efetuados. Desse modo, denominá-lo plano parece não muito adequado.

Portanto, o planejamento em si é descentralizado com base nesse plano, mais precisamente uma declaração, cabe à vice-diretoria administrativa do Colégio Marista de Colatina/ES sua tradução em um plano, além da elaboração de um orçamento anual.

A gerência de finanças e patrimônio é um órgão com finalidade específica de acompanhamento e controle da gestão dos negócios. Funções de fiscalização e controle das operações, principalmente as relacionadas à qualidade e conteúdo do ensino, são exercidas pela Gerência de Educação e Recursos Humanos.

No Colégio Marista de Colatina/ES, devido à forte centralização da gestão, não há um órgão específico de controle. Essas funções são exercidas pelos cargos de diretoria e vice-diretoria.

Na instituição objeto de estudo, o planejamento e o controle é responsabilidade da diretoria executiva. Dessa forma, observa-se esse órgão com um acúmulo de funções, deixando muitas vezes de cumprir seu papel como deveria.

### 3.4.3.3 Níveis estratégico, gerencial e operacional

Na UBEE, os órgãos de nível estratégico são a presidência e a diretoria institucional. A estratégia e as políticas da UBEE são fixadas nesses níveis, embora possa haver orientações emanadas de superiores dentro da Congregação Religiosa. Não há órgão com essa função específica no organograma do Colégio Marista de Colatina/ES.

No que concerne aos órgãos de nível gerencial, no organograma da UBEE, há quatro gerências: gerência de educação e recursos humanos; gerência de solidariedade e juventude; gerência de finanças e patrimônio; e gerência de logística.

No Colégio Marista de Colatina/ES, além da diretoria e vice-diretorias, existe ainda a SSP e respectivas Coordenadorias.

Os Órgãos de natureza operacional na UBEE são todas as unidades subordinadas às Gerências, bem como o Instituto Marista de Ciências Humanas. No Colégio Marista de Colatina/ES, os órgãos de gerência operacional consubstanciam-se da vice-diretoria de ensino, bem como de alguns órgãos de apoio nessa mesma vice-diretoria.

#### 3.4.3.4 Processo de delegação de autoridade e descentralização da gestão

O processo de gestão da UBEE em relação ao Colégio Marista de Colatina é preponderantemente centralizado. Algumas das atividades e procedimentos a seguir relacionados exemplificam esta afirmativa:

- a) a folha de pagamento é rodada na sede que fica situada em Belo Horizonte-MG;
- b) a contabilidade é efetuada na sede, sendo apenas uma classificação dos documentos realizada no colégio objeto de estudo;
- c) a conta bancária onde é creditada a receita oriunda do pagamento das mensalidades dos alunos só pode ser movimentada pelo coordenador financeiro da sede em Belo Horizonte-MG;
- d) existem limites de autorização de despesas para o diretor e vice, mesmo se o gasto estiver previsto em orçamento;
- e) imobilizações só podem ser feitas com autorização do conselho provincial que fica situado na sede, em Belo Horizonte-MG;
- f) os contratos com os alunos são assinados pelo presidente da UBEE, denominado provincial, que se encontra na sede, em Belo Horizonte-MG;
- g) o diretor pode contratar e demitir empregados, inclusive professores, exceto os vice-diretores e os de serviço de orientação religiosa; e
- h) o preço da mensalidade dos alunos e custo da hora-aula podem ser sugeridos pelo colégio, mas são decididos pelo conselho provincial com sede em Belo Horizonte-MG.

O processo de gestão do Colégio Marista de Colatina, em si, é descentralizado. Cada vice-diretoria opera de uma forma independente, embora dentro de limites



fixados pela política, cultura e controles exercidos diretamente pela diretoria executiva da UBEE. A diretoria do colégio realiza uma reunião quinzenal com as vice-diretorias e mais os gerentes dos órgãos de supervisão e orientação. Uma outra reunião quinzenal é realizada apenas com os membros da diretoria e vice-diretoria.

### 3.4.3.5 O plano estratégico do Colégio Marista de Colatina

O propósito do planejamento estratégico na instituição estudada é ser um instrumento norteador das prioridades da escola, a partir das diretrizes da província; e subsidiar a elaboração do orçamento, ao definir a quantidade e o percentual de despesas e investimentos. Sempre em coerência com a missão e a qualidade da prestação do serviço educacional.

O Colégio Marista de Colatina, ao elaborar o seu planejamento estratégico anual, em aderência ao plano global da UBEE, considera a sua missão. Também observa o foco do seu negócio, qual seja: “prestação de serviços de qualidade na área educacional”. Adicionalmente, são observados os princípios norteadores da congregação marista que, de acordo com o seu plano global, são as seguintes:

- a) articular fé, cultura e vida na ótica do seu fundador, Marcelino Champagnat, enfatizando Maria, a Boa Mãe, como modelo de educadora e intercessora junto a Jesus;
- b) atuar dentro de padrões cristãos de ética e solidariedade, nos relacionamentos internos e externos;
- c) acreditar na empresa e na força do trabalho em equipe, entendendo o resultado como indicador de eficiência e de contribuição social;
- d) valorizar os colaboradores leigos, parceiros na missão, promovendo seu crescimento pessoal, profissional, marista e espiritual e oferecendo-lhes justa remuneração;
- e) buscar sempre a melhoria da prestação dos serviços e a satisfação dos clientes, segundo o padrão Marista de Educação; e
- f) trabalhar com estratégias de curto, médio e longo prazos que contribuam para a continuação e viabilidade da União Brasileira de Educação e Ensino – UBEE.

Como elementos relevantes do planejamento pode-se destacar o negócio, a missão e os princípios, que, por sua vez, têm a finalidade de proporcionar à instituição a noção de direção, propósito e imagem da posição futura que a empresa pretende alcançar.

A UBEE, e por extensão o Colégio Marista de Colatina possuem um processo de gestão que foi sendo aprimorado ao longo dos tempos. O colégio dispõe de ferramentas como o SAP R3, que lhe oferece condições de gerir o seu planejamento estratégico e operacional, traduzido no sistema orçamentário, integrando suas diversas divisões.

Diante do cenário do mercado educacional católico apresentado, a instituição precisa otimizar seus recursos, agregando maior empenho na implementação do seu plano estratégico já existente.

## 4 ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO COLÉGIO MARISTA

Este capítulo evidencia os resultados da investigação sobre o processo de adaptação estratégica organizacional do Colégio Marista de Colatina, no período de 1996 a 2000. Assim buscou-se responder à questão formulada ao problema da pesquisa e tornar concreto o objetivo geral de verificar como ocorreu o processo de adaptação estratégica organizacional da Instituição, no mencionado período.

O capítulo inicia descrevendo a adaptação do plano estratégico na instituição dentro da perspectiva empresarial, de engenharia e administrativa, conforme o modelo de ciclo de adaptação de Miles e Snow (1978). Na sequência aponta os pontos fortes e fracos do plano estratégico, fazendo uma análise do ambiente interno. Por fim, contempla os planos e ações de adaptabilidade, destacando as estratégias implantadas no período pesquisado.

### 4.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA INSTITUIÇÃO

O conceito de ciclo de adaptação, de acordo com Miles e Snow (1978), que é a metodologia para análise da adaptação estratégica organizacional tomada como referência neste estudo, compreende a abordagem das mudanças por meio da análise dos problemas empresarial, de engenharia e administrativo.

Na perspectiva empresarial, o Colégio Marista de Colatina desenvolveu algumas ações como o esforço de se adaptar às novas exigências da Lei nº 9.394/96 e implementando melhorias em suas instalações físicas, buscando inovações para atender um mercado exigente e competitivo.

A perspectiva da engenharia foi implementada através de relevantes investimentos em tecnologias que possibilitou a instituição implementar respostas ao problema empresarial.

A instituição objeto de estudo desenvolveu a estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigiu esforços para atividades inovadoras que garantiram a continuidade da organização, concretizando assim a perspectiva administrativa.

A seguir, apresenta-se um estudo das estratégias implementadas pela instituição objeto de estudo, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, como forma de assegurar a sobrevivência da organização.

#### 4.1.1 A perspectiva empresarial

A abordagem das mudanças por meio da análise do problema empresarial na instituição objeto de estudo é desenvolvida através da busca de inovações, com o objetivo de fortalecer sua posição competitiva.

A perspectiva empresarial do Colégio Marista de Colatina foi representada por várias ações, destacando-se basicamente duas.

##### a) *Esforço de adaptação ao contexto das exigências da Lei nº 9.394/96, de 20/12/1996*

A Lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases (LDB), no seu art. 12, inciso I, determina que:

**Art. 12º.** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:  
I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

No caso da UBEE, e mais especificamente do Colégio Marista de Colatina/ES, a construção do referido projeto representa as alternativas locais para a concretização de uma proposta educacional de âmbito institucional, que é a proposta educacional Marista.

Quando a LDB determinou a elaboração da referida proposta pedagógica, a UBEE, por coerência com a tradição Marista, de constante atualização e sintonia com as demandas e os rumos da educação, já havia iniciado, há alguns anos, um processo de revisão curricular, que resultou na proposta educacional Marista vigente na instituição.

A LDB, ao preconizar a elaboração do projeto político pedagógico, o faz na perspectiva da autonomia institucional e docente. Numa organização como a UBEE, a autonomia é um processo de interdependência e está situada em relação à realização efetiva da missão e ao cumprimento de diretrizes e orientações emanadas da Igreja e do Instituto Marista, que se explicitam por meio da sua entidade mantenedora.

Assim, para construir o seu projeto político pastoral pedagógico, o Colégio Marista de Colatina teve como referência documentos de cunho filosóficos, elaborados pela própria instituição: a) missão educativa marista; b) ideário educativo marista; c) regimento interno dos colégios maristas da UBEE; d) plano pastoral; e) programas maristas; e f) orientações e normas emanadas da UBEE.

Importante registrar que o projeto político pastoral pedagógico do Colégio Marista de Colatina foi construído com estreita vinculação ao seu plano estratégico.

A instituição também acredita que para cumprir sua missão, depende de instalações modernas e adequadas. Devido a isso, observa-se uma grande preocupação com suas instalações físicas.

#### b) *Melhorias nas instalações*

Apesar de o Colégio Marista de Colatina já possuir uma invejável estrutura física, durante o período pesquisado observou-se a preocupação com melhorias para a adaptação às necessidades atuais.

Pode-se enumerar algumas das providências tomadas pela direção e aprovadas pelo conselho provincial: a) reforma do espaço onde funciona a educação infantil, transformado-o em uma vila, onde foi construída uma fachada com réplica de casas antigas da cidade, valorizando assim a cultura local; b) construção de um teatro, com nome de Teatro Marista, sendo considerado o maior e mais bem equipado do norte do estado do Espírito Santo; c) reforma de todas as salas de aulas, embutindo pontos de televisão, vídeo, som, iluminação adequada; d) construção de dois laboratórios de informática com 24 computadores cada, com acesso à internet; d) construção de um laboratório de física/química, com pontos de água, luz, gás e ar para experiências da área; e) construção de um laboratório de biologia com 24 microscópios, todos novos e modernos; f) construção de uma sala de vídeo com equipamentos de som e vídeo de alta qualidade, para os alunos trabalharem com imagens; g) construção de uma cantina moderna e equipada, para atender as necessidades dos alunos; h) reforma da frente da escola, conseguindo assim maior segurança para seus alunos, inclusive com acesso de ônibus à área específica do complexo escolar.

O Colégio Marista de Colatina disponibiliza uma estrutura física que atende às necessidades de seus alunos. Observa-se uma grande preocupação com suas instalações físicas, buscando assim uma vantagem competitiva.

Observa-se que, na perspectiva empresarial, o Colégio Marista de Colatina buscou inovações tanto em termos de projeto político pedagógico quanto de instalações físicas procurando adaptar-se ao mercado.

#### 4.1.2 A perspectiva da engenharia

A abordagem das mudanças na perspectiva da análise do problema de engenharia do Colégio Marista de Colatina/ES, deu-se mediante a sua tecnologia.

A perspectiva da engenharia, na unidade objeto de estudo, se fez presente quando a instituição sentiu que precisava de suporte tecnológico para se adaptar às propostas do seu planejamento, visando seu crescimento no mercado.

O problema de engenharia foi representado pela implantação de algumas ferramentas tecnológicas, com vistas ao esforço de adaptação ao contexto das novas necessidades do mercado. As ferramentas tecnológicas implantadas foram:

- a) terminal de informação acadêmica – foi adquirido em 1998 o terminal de informação acadêmica – TIA, informatizando a secretaria do colégio, fornecendo maior número de ferramentas para a tomada de decisões e melhor atendimento aos docentes e discentes;
- b) rede intranet – a instituição disponibilizou uma rede intranet para todas as suas unidades, que é mantida *on line* durante todo o dia. O correio interno funciona permanentemente e todos os empregados podem ter seu e-mail vinculado ao servidor UBEE. O Colégio dispõe de uma rede interna, existindo computadores nos gabinetes dos diretores e vice-diretores e de todos os empregados administrativos. Há uma cultura de uso intensivo dessas ferramentas por parte dos administradores;
- c) aquisição do *software* de gestão SAP-R3 – os computadores são usados intensamente devido aos módulos já implantados do SAP-R3, que abrangem praticamente todas as atividades administrativas do Colégio. Apesar da instituição ter realizado um grande investimento na compra do SAP-R3, seu uso ainda está pouco difundido, embora a compra tenha sido efetuada no ano de 2000.
- d) implantação de videoconferência – são realizadas reuniões por videoconferência com todos os colégios da rede uma vez por semana, além de várias reuniões na sede de forma presencial. São efetuados também treinamentos para docentes e funcionários

administrativos, evitando que os mesmos se desloquem para o escritório central, onde eram feitos todos os treinamentos e reuniões.

e) portal marista – o uso de novas tecnologias no apoio ao ensino é objeto de aprimoramento constante. Em 2000 foi lançado o portal marista e planejado o acesso a notas e informações sobre os alunos através da internet. Hoje, o portal marista ([www.marista.edu.br](http://www.marista.edu.br)) fornece, aos alunos e responsáveis, informações como notas, número de faltas, programações culturais, tornando realidade o que foi planejado em 2000.

Observa-se que a instituição objeto de estudo fez um considerável investimento em sua tecnologia, atendendo assim às suas necessidades. Não há na região onde a instituição está localizada um concorrente com um nível de tecnologia parecido com o mencionado.

Para adaptar-se ao ambiente e garantir sua permanência no mercado, o Colégio Marista de Colatina/ES reagiu ativamente às mudanças com enfoque voltado para a reengenharia. A dinâmica de sua adaptação estratégica será potencializada à medida em que os atores interagem de maneira otimizada e em tempo real entre os modernos instrumentos administrativos.

#### **4.1.3 A perspectiva administrativa**

Para formar uma equipe que sustentasse a nova tecnologia implantada, foi necessário capacitar todos os docentes e funcionários administrativos, a fim de estarem preparados para usar a tecnologia implantada.

A mantenedora teve a preocupação de comprar as tecnologias juntamente com os pacotes de treinamento para toda a província. Sendo assim, alguns treinamentos foram realizados. Os principais programas de treinamento adquiridos são os que seguem:

##### *a) Treinamento na aquisição do SAP-R3*

Quando foi adquirido o *software* SAP-R3, a compra ocorreu sem muito planejamento pela província. A equipe do escritório central não estava muito preparada para treinar os colégios, o que dificultou a implantação do programa. Mesmo assim, na

tentativa de facilitar a implantação, a mantenedora contratou dois funcionários da empresa que vendeu o *software* para trabalhar no escritório central e dar suporte a todos os colégios da rede. Muitas perguntas, no entanto, ficavam sem resposta, além de tempo e telefonemas gastos, sem retorno, para resolver os problemas que surgiam.

#### b) *Treinamento para os docentes*

Conforme o plano de metas do planejamento estratégico, desde o ano de 1998 foi destinado 0,9% do faturamento do ano anterior para treinamento e capacitação de pessoal. Desses 0,9%, 60% foram destinados ao corpo docente de toda a mantenedora, inclusive do Colégio Marista de Colatina. O restante, 40%, foi destinado ao pessoal administrativo.

A instituição valoriza a capacitação continuada e também fomenta em seus professores e funcionários a necessidade de buscar cada vez mais informações, agregando valor ao serviço que oferece.

Oferece também ajuda para participação em congressos, encontros de professores, encontros religiosos e palestras. Dessa forma procura manter seu pessoal atualizado e preparado para atender seus alunos. Acredita na formação continuada de seus docentes, inclusive com um projeto se concretizando nesse sentido.

A Formação Continuada dos Docentes, para o ano de 1999 a 2000 teve a seguinte organização e funcionamento: a) 180 horas, sendo 90 a cada ano com 40 horas presenciais de estudo local e por área; b) 40 horas à distância; c) 10 horas com participação de consultores da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG; d) o desenvolvimento, a ênfase e a graduação de dificuldades em aspectos específicos de cada área são definidos particularmente por colégio, a partir de diagnóstico desenvolvido pela equipe do projeto de formação, composta pelos consultores da UFMG, juntamente com a equipe educacional da União Brasileira de Educação e Ensino – UBEE.

Dessa forma, é notório a concretização de ações da instituição para garantir o bom funcionamento da tecnologia selecionada. A adaptação estratégica organizacional ocorreu através da perspectiva administrativa, com ações de desenvolvimento da estrutura organizacional, objetivando a sustentação dos recursos tecnológicos.

O processo pelo qual o Colégio Marista de Colatina ajustou-se às mudanças ambientais, no período pesquisado, envolveu os três problemas de forma semelhante. No foco ao problema empresarial, representado pela melhoria nas instalações e a



adaptação ao contexto das novas normas da educação nacional. No foco do problema de engenharia, com a preocupação em aprimorar suas ferramentas tecnológicas. No problema administrativo, com a preocupação de preparar sua equipe de profissionais para as novas tecnologias implantadas.

## 4.2 PONTOS FORTES E FRACOS DE ADAPTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para qualquer organização é importante conhecer o ambiente no qual está inserida. A análise ambiental possibilita a obtenção de informações para a condução da organização de modo a assegurar a sua continuidade.

O ambiente vem mudando em ritmo crescente, o que exige adaptações constantes por parte das organizações. Diante de um cenário de rápidas mudanças, faz-se necessário um planejamento flexível, que possa contemplar mudanças durante a sua execução.

No caso do Colégio Marista de Colatina/ES, observa-se uma tendência de elaborar todo o processo de planejamento com base em uma metodologia única, tornando-o pouco flexível.

A análise ambiental feita pela instituição objeto de estudo, têm a finalidade de evidenciar as ameaças e oportunidades, bem como suas deficiências e qualidades, ou seja, seus pontos fortes e fracos.

### 4.2.1 Pontos fortes

A identificação dos pontos fortes existentes no ambiente interno do Colégio Marista de Colatina ocorreu pela sua diretoria na confecção do plano estratégico, elaborado anualmente.

Alguns aspectos internos considerados nesta pesquisa, na perspectiva dos pontos fortes, foram o modelo de gestão, estrutura financeira, estrutura física, tecnologia avançada, capacitação do corpo docente

a) *Opção pela gestão centralizada*

Essa forma de gestão adotada pela instituição, desde 1995, favorece a racionalização de recursos materiais e financeiros, a qualificação dos recursos humanos e a potencialização de uma série de processos administrativos ligados às mais diversas atividades operacionais e estratégias, tais como: marketing, suporte técnico na área de sistemas, formação, treinamento, consolidação de relatórios gerenciais.

Também na dimensão pedagógica e pastoral existe uma centralização de processos e controles, assegurando a qualidade desejada e a possibilidade de preservar a identidade Marista com seus docentes e discentes, cumprindo assim sua missão.

b) *Estrutura financeira da mantenedora*

A mantenedora possui estrutura financeira com reservas suficientes para viabilizar as perspectivas tratadas nesta pesquisa.

c) *Estrutura física*

O espaço físico existente na instituição objeto de estudo é considerado o melhor da cidade de Colatina/ES, e palco de vários eventos. Possui um centro cultural constituído de um teatro profissional com 414 lugares, divulgando assim a cultura local e nacional. Dispõe de um centro esportivo, com 2 quadras cobertas, 1 campo de futebol, um campo de futebol *society*, uma piscina e galpões com jogos diversos.

Conta com 2 laboratórios de informática, que permitem acesso à internet e uso de *softwares* para facilitar o aprendizado. Ainda pode-se citar 1 laboratório de biologia, com 20 microscópios modernos, e um laboratório de física e química, também equipado com segurança para que seus alunos possam desenvolver pesquisas e aperfeiçoamento da teoria aprendida em sala de aula.

As salas de aulas são confortáveis e arejadas, proporcionando um ambiente agradável, seguro e de fácil acesso. As cantinas são amplas, oferecendo conforto para seus alunos na hora do lanche, administradas por uma empresa terceirizada, especializada na área.

#### d) *Capacitação do corpo docente*

Existe uma preocupação com a capacitação continuada do corpo docente. Essa capacitação acontece durante todo o ano, semanalmente, e é acompanhada por especialistas da área pedagógica da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Para que haja maior comprometimento dos profissionais, o tempo de estudo é remunerado no mesmo valor de hora aula que recebem na docência. Dessa forma, garante a atualização dos professores, o que é considerado relevante pelo colégio para a qualidade do ensino oferecido.

#### e) *Tecnologia avançada*

O colégio procura acompanhar o mercado, investindo sempre em busca de melhores tecnologias, podendo dessa forma oferecer serviços de qualidade a seus clientes.

O sistema de videoconferência foi um avanço, uma vez que permite a comunicação com o escritório central de Belo Horizonte/MG e demais unidades de negócio da instituição. Dessa forma, uma palestra ministrada para alunos de outra escola marista pode ter a participação dos alunos do Colégio Marista de Colatina. O deslocamento da diretoria e demais funcionários reduziram, vez que as reuniões e treinamentos podem ser efetuados em cada colégio simultaneamente.

O *software* adquirido, o SAP R3, também colabora na gestão e tomada de decisões, haja vista que disponibiliza dados importantes para os gestores.

A instituição objeto de estudo foi se preparando gradativamente para atender o mercado, destacando-se dos demais concorrentes, na cidade onde atua e também de outras empresas não concorrentes, existentes na cidade.

### **4.2.2 Pontos fracos**

A identificação dos pontos fracos da organização deve ser percebida como uma possibilidade de melhoria. Conhecendo seus pontos fracos, a organização está dando o primeiro passo para transformá-los em competência.

Os pontos fracos provenientes do ambiente interno da instituição estudada foram identificados no plano estratégico anual, elaborado pela sua diretoria.

*a) Falta de parceria entre as escolas confessionais*

As escolas confessionais trabalham de forma isolada. As instituições têm muito a oferecer umas às outras. Diante da pesquisa efetuada pela ANAMEC, que mostra que as escolas católicas estão perdendo espaço, seria o momento de trabalharem juntas.

Em Colatina/ES existe, inclusive, uma escola católica que oferece desde a educação infantil até a quarta série do ensino fundamental. O colégio pesquisado perde oportunidades por não fazer uma parceria com aquela escola, já que a mesma funciona até o ensino médio.

*b) Marketing como estratégia de gestão*

Não basta ter qualidade, é preciso mostrá-la, fazê-la perceptível. Para isso são necessárias estratégias de marketing, o que diversas instituições confessionais não aceitam, consideram este procedimento incoerente com os princípios da instituição. No entanto, é imprescindível que a escola católica torne conhecidas suas obras e seu trabalho na educação de nosso país.

As escolas confessionais atuam em um nicho de mercado onde os empresários da educação, organizados em grandes grupos, com gestão centralizada e, muitas vezes, operando em sistemas de franquia, usam agressividade para fazerem seu marketing. Diante disso, as escolas confessionais, particularmente o Colégio Marista de Colatina, presas ao excessivo cumprimento de seus princípios, deixam seus concorrentes ganharem cada vez mais mercado.

*c) Definição do modelo de gestão*

Não é tarefa fácil em uma província religiosa definir um modelo de gestão, levando em conta a diversidade de pontos de vista de seus membros, inclusive dentro das equipes de governo. Souza (1996) afirma que, quando a congregação faz a opção pela gestão centralizada, alguns dos religiosos têm medo de assumi-la.

Souza (1996) lembra que, diante do voto de pobreza que os religiosos fazem, nada têm de bens materiais. Mas, são os proprietários, são os donos da obra. Com a gestão centralizada, reduz o poder de decidir, de determinar o que se deve fazer. Muitas vezes existe a necessidade de ser ou parecer pobre, devido ao voto de pobreza, mas por outro lado, não é aceito o fato de não ser dono.

Alves (1996) afirma que a gestão centralizada é a melhor opção para as congregações religiosas. Cita como exemplo uma contabilidade descentralizada,

esperando o final do exercício para a consolidação do balanço, não oferecendo ferramentas gerenciais para tomada de decisão.

Os modernos mecanismos para o processamento das informações e a avançada tecnologia facilitam a gestão centralizada. A instituição objeto de estudo possui todas essas tecnologias, tornando sua gestão centralizada motivo de orgulho e exemplo para as demais congregações que ainda não trabalham dessa forma.

Desse modo, em se tratando do ambiente interno, é possível a escola exercer mais controle, de modo a influenciar o quadro formado pelos seus pontos fortes e fracos.

#### 4.3 PLANOS E ESTRATÉGIAS ADOTADAS

Conforme afirma Ackoff (1978), o planejamento deveria ser um processo contínuo, nenhum plano seria definitivo, estaria sempre sujeito à revisão. Na instituição objeto de estudo, nenhum dos administradores das unidades de negócio, inclusive a pesquisada, não se opõe à importância de um planejamento.

Porém, o que se percebe é uma dificuldade de tornar o planejamento útil. Ele existe devido à necessidade de confeccionar o planejamento estratégico e o orçamento financeiro, no sentido de atender as exigências. Mais importante ainda é encaminhá-los para a diretoria executiva, da melhor forma possível, inclusive com formatação perfeita.

Aprovados esses documentos, estaria a diretoria da unidade de ensino se sentindo aliviada e com sua tarefa cumprida. Não existe uma cobrança para a execução do planejamento.

Nesse caso, onde não se observa a execução do planejamento, a adaptação fica ainda mais distante da realidade da instituição. A adaptabilidade é mais uma aspiração do que uma realidade.

Entretanto, a adaptação do plano pode ser usada pela instituição, numa escala muito maior do que a adotada atualmente. No caso da instituição objeto de estudo, observam-se algumas tentativas de adaptação.

### **4.3.1 Planos de adaptação**

Não há na instituição pesquisada um plano de adaptação, ou seja, a adaptação ocorre de modo empírico. O que existe é o planejamento estratégico, elaborado a partir das diretrizes e objetivos traçados pela diretoria institucional da mantenedora.

Observa-se também que, apesar de existir um plano estratégico, exigido pela mantenedora, o mesmo não é aplicado na íntegra. As diretorias das escolas têm a obrigação de elaborar o plano para o ano seguinte e enviá-lo na data estipulada à mantenedora. No entanto, durante o período analisado, de 1996 a 2000, não foi observado um acompanhamento no sentido do cumprimento do plano.

Outro instrumento de gestão utilizado na instituição é o orçamento. Elaborado a partir do planejamento estratégico e operacional pela coordenação administrativa. Basicamente serve de base para o cálculo das mensalidades escolares a serem pagas pelos seus alunos. A partir daí, o orçamento se torna uma diretriz, pouco maleável, para a diretoria da escola.

Assim, existe um controle rígido nos gastos corretos das verbas, não podendo variar o orçado e o realizável mais que 5%, correndo-se o risco de precisar fazer uma justificativa por escrito da verba ou conta que variou. Por outro lado, não se cobra o cumprimento de metas e ações estabelecidas no planejamento da instituição.

Não existindo um plano de adaptação, a instituição trabalha com algumas ações de adaptabilidade que apresenta-se a seguir.

### **4.3.2 Estratégias adotadas**

Como foi mencionado no item anterior, não há um plano de adaptação, mas existem ações de adaptabilidade, as quais são definidas de modo empírico pela diretoria executiva da UBEE e pela diretoria dos colégios.

No período pesquisado, muitas das ações definidas por seus administradores, para cumprir determinações da política educacional nacional e para cumprir com anseios da sociedade em geral, ocorreram sem que as mesmas tivessem sido estudadas e planejadas no âmbito interno. Desse modo, configuraram-se como estratégias do tipo emergentes, uma vez que surgiram ao longo do período, em

resposta às demandas do ambiente, dando origem às estratégias não planejadas antecipada e intencionalmente. Pode-se destacar como principais estratégias realizadas as que seguem:

a) Em 1997, a escola adquiriu um *software* chamado Terminal de Informações Acadêmicas – TIA, informatizando todos os dados e documentos da secretaria. Dessa forma, passou a existir um controle mais rígido dos motivos da evasão dos alunos, controle dos rendimentos dos alunos, oferecendo assim mais ferramentas para a direção tomar decisões.

b) A compra do sistema SAP-R3, em 2000, foi uma ação definida pela instituição para se adaptar ao meio ambiente. Este sistema disponibiliza ferramentas para tomadas de decisões mais integradas na organização. Antes do uso desse sistema, era difícil tomar decisões com segurança, uma vez que os gestores precisavam esperar o setor de contabilidade elaborar as demonstrações contábeis, para ter os resultados do colégio.

c) A terceirização das cantinas e das reprografias também foi outro evento relevante. Com isso, a escola pode dar mais atenção ao seu negócio, que é a prestação de serviços na área educacional. Essa terceirização foi efetuada a partir do ano de 1999.

d) O processo de centralização da gestão foi outro avanço na instituição. Apesar de se apresentar um pouco excessivo e encontrar resistência por parte das diretorias dos colégios, contribuiu para a instituição se adaptar às novas exigências do mercado e fortalecimento do todo. Essa centralização se deu a partir do ano de 1995 e foi realizada por etapas.

e) A articulação e cooperação entre entidades educacionais confessionais, filantrópicas, sem fins lucrativos, na perspectiva de fazer valer os direitos constitucionais, culminando com a manutenção da liminar, pela unanimidade dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, em novembro de 1999, que considerava inconstitucional vários artigos da Lei nº 9.732/98, foi um movimento do qual o colégio pesquisado participou com afinco.

f) Deslocamento da função dos religiosos, ou seja, os poucos religiosos que ainda existem nas escolas estão deixando as funções de gestores e diretores para engajarem-se decisivamente na formação dos leigos, segundo a filosofia e tradição pedagógica própria de seu Instituto. Na escola pesquisada, desde sua fundação até o ano de 2000, nunca existiu um diretor leigo. Todos os diretores foram religiosos, isto é, Irmãos Maristas.

A presença de religiosos na escola é bem aceita pela comunidade educativa. As famílias apreciam essa prática. A comunidade tem o privilégio de ter um religioso presente, organizando celebrações, aconselhando, conversando com os adolescentes e crianças.

Nas demais escolas da província também há diversos leigos na direção. Diante disso, a instituição está preparando os leigos para viverem a experiência de religiosos, participando da formação denominada de Centro de Formação Marista – CEFORMAR. Essa formação acontece em grupos de trinta pessoas, envolvendo todas as unidades da instituição, no período de trinta dias. Nesses dias de formação, os funcionários aprendem particularidades da instituição: a espiritualidade cristã; a pedagogia Marista; o carisma Marista; sobre São Marcelino Champagnat, o fundador da Instituição; sobre Maria. Quem passa por essa formação torna-se muito mais comprometido e envolvido pela escola.

Infere-se ao exposto que várias foram as ações de adaptabilidade realizadas pelo Colégio Marista de Colatina. No entanto, o que se observa é uma adaptação muito lenta, não acompanhando as mudanças ou estímulos do ambiente. Seria preciso maior flexibilidade na estrutura e nas tomadas de decisões, otimizando o processo de adaptação estratégica organizacional.

### **4.3.3 Análise das estratégias adotadas**

A presente pesquisa volta-se para a classificação de Mintzberg e Quinn (2001), abordada no Capítulo 2, onde o conceito escolhido para definir estratégia foi o de estratégia como padrão, podendo ser deliberada ou emergente.

Assim, no período pesquisado, verificou-se que as estratégias caracterizavam-se principalmente como sendo emergentes, ou seja, formaram um conjunto de decisões, tomadas ao longo de um período de tempo, em resposta às demandas do ambiente.

Importante ressaltar que a classificação de emergente confirma-se, uma vez que as estratégias deliberadas foram realizadas, haja vista que as estratégias emergentes sempre são realizadas.

As estratégias onde configura-se a compra de *softwares* como o TIA e o SAP-R3 foram decididas durante o ano acadêmico, inclusive sem constar no orçamento.



Decisões que visam facilitar a gestão e tomada de decisões, mas por outro lado deveriam ser planejadas inclusive com maior participação das escolas junto à mantenedora.

A estratégia onde verifica-se a articulação e cooperação entre entidades educacionais confessionais realizou-se devido a dificuldade encontrada de fazer valer os direitos da filantropia. Dessa forma confirma-se a estratégia emergente, haja vista a necessidade de união para defesa de direitos comuns.

A estratégia de articulação e cooperação entre entidades educacionais confessionais deveria existir para outros fins, como o fortalecimento de sua imagem junto à sociedade, evidenciando as vantagens na escolha de uma escola católica na educação integral.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações do presente trabalho de pesquisa, face aos objetivos pré-estabelecidos.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa consistiu em verificar como ocorreu o processo de adaptação estratégica do Colégio Marista de Colatina, instituição de ensino privado, confessional, no período de 1996 a 2000, quando ocorreram fortes mudanças na política educacional nacional.

A pesquisa tem como objetivos específicos: a) identificar as mudanças no ambiente externo da organização, no período de 1996 a 2000; b) descrever as modificações no ambiente interno da instituição no período abrangido pela pesquisa; c) analisar as estratégias adotadas pela organização para se adaptar às mudanças ocorridas em seu ambiente.

Após a realização da pesquisa, verificou-se que os objetivos a que ela se propôs foram alcançados, haja vista que foram identificadas, descritas e analisadas as principais mudanças que ocorreram no ambiente da organização.

O ambiente onde está inserida, considerando a organização como sistema aberto, é tido como fundamental para a compreensão do processo de adaptação estratégica organizacional do Colégio Marista de Colatina. Ressalta-se que a análise do ambiente organizacional limitou-se aos aspectos do ambiente em relação aos quais a organização é sensível e deve reagir para garantir a sua existência.

Para o Colégio Marista de Colatina, no período estudado, alguns *stakeholders* foram fundamentais. O Governo Federal, que através do Ministério da Educação e Cultura define as políticas a serem implantadas na área educacional. A sociedade da região de Colatina, como interessada e usuária dos serviços oferecidos pelo Colégio Marista. A mídia, que sempre se mostrou interessada nas escolas particulares, informando ao público as ações e resultados dessas escolas.

Muitas das ações desenvolvidas no Colégio Marista de Colatina resultaram de ações tomadas por seus administradores, para cumprir determinações da política

educacional nacional e para atender aos anseios da sociedade em geral, sem que as mesmas tivessem sido previstas, estudadas e planejadas no âmbito interno, configurando-se em estratégias do tipo emergentes.

O ciclo de adaptação estratégica organizacional foi analisado considerando a abordagem das mudanças por meio da análise dos problemas empresarial, de engenharia e administrativo.

Na instituição objeto de estudo, o problema empresarial foi representado pelo esforço de adaptação ao contexto das novas normas da educação nacional e melhorias nas instalações físicas, procurando atender às necessidades do mercado. O problema de engenharia foi representado pelas ações tecnológicas implantadas pelo Colégio. Já o problema administrativo foi caracterizado pelas ações que buscam compatibilizar estratégias e estruturas que atendam de forma rápida e eficiente às tecnologias implantadas.

Embora fortemente influenciada por fatores externos, especificamente os decorrentes da ação do Governo Federal, o Colégio Marista de Colatina, neste período, tomou a iniciativa e implantou mudanças estratégicas significativas no processo de adaptação de sua estrutura organizacional.

Mesmo com seu esforço e com tantas mudanças, conforme verificado no capítulo quatro, observa-se que não foram suficientes para reverter o quadro no que tange à perda de alunos matriculados. Houve uma queda no número de alunos, tanto na situação geral da escola católica, como no colégio pesquisado.

Tal situação requer uma reflexão sobre a estrutura da Educação Católica em nível nacional. Ela se encontra tão pulverizada que um maior esforço de cooperação entre as diversas mantenedoras deveria existir. Essas instituições têm muito a oferecer umas às outras, sob diversos aspectos. A constituição da ANAMEC já é uma demonstração da necessidade de trabalharem juntas. A AEC também pode desempenhar um papel importante nessa direção.

A escola católica, de todos os níveis, desde a educação infantil até a universidade, vem contribuindo de modo fundamental para o desenvolvimento cultural e religioso do Brasil. Educadores, religiosos e leigos vêm dando o melhor de si e de seu talento à causa da educação. No entanto, cada vez mais novos desafios se impõem aos educadores católicos, para continuar a cumprir a sua missão já secular.

Assim conclui-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado. Procedeu-se à uma análise do período proposto, particularmente ao que tange o ambiente onde a

instituição está inserida, os *stakeholders* existentes e as ações desenvolvidas. Pode-se observar que as iniciativas e mudanças implantadas foram importantes, mas não suficientes para reverter o quadro de perda de alunos matriculados.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

As conclusões da presente pesquisa não esgotam o tema abordado. Procuram apenas responder as questões de pesquisa propostas. Sugere-se, dessa forma, que outros estudos sejam efetuados, a fim de complementar os resultados obtidos neste trabalho.

A seguir são listadas algumas recomendações para trabalhos futuros sobre o tema investigado:

- dar continuidade a este trabalho, pesquisando as demais escolas integrantes da mantenedora, considerando suas diferenças históricas e culturais;
- fazer uma comparação da existência do processo de adaptação estratégica organizacional entre as escolas particulares confessionais e as escolas particulares não confessionais; e
- fazer um estudo de outras mantenedoras da mesma congregação, existentes no Brasil, ou seja, estudar a realidade de outras províncias maristas.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1978

ALVES, Manoel Pires. *Papel das mantenedoras na organização da educação*. O futuro da educação católica no Brasil e o papel das escolas católicas. Seminário ANAMEC, p.221, Agosto. 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BEER, Stafford. *Cibernética e administração industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1975.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BORENSTEIN, Carlos Raul. *A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul*. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1999.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a educação. Consultor, Rio de Janeiro, 1996.

CAVALCANTI, Marly et al. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação*. São paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

CERIS, Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais. *Pesquisa sobre as escolas católicas do Brasil*, Brasília, 1997.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2000

CHILD, John e SMITH C. *The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector*. **Journal of Mangement Studies**, v.24, n. 6, p.565-593, November 1987.

CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. *Repensando a empresa*. São Paulo: Pioneira, 1995.

- CONTADOR, Claudio R., *Avaliação social de projetos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CORREA, J. S. *O exercício do poder da administração*. Rio de Janeiro: Documentário, 1977.
- CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAFT, Ruchard L. *Organizações, teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FINGER, Almir P. *Planejamento do Ensino Superior*. Florianópolis. UFSC, 1983
- FRANCA, Leonel. *O método pedagógico dos Jesuitas*. Rio de Janeiro: Agir, 1952.
- FREITAS, Adriana Gomes de. *Introdução às teorias administrativas*. Campinas: Alínea, 1991.
- FULD, L. M. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HALL, Richard H. *Organizações estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 23 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- JORNAL FOLHA DO NORTE, Ano XXIII, página 8, 20/02/1999.
- JULIATTO, Clemente Ivo. *Ambientes, agentes, formas educativas: O futuro da educação, o papel das escolas católicas*. Seminário ANAMEC, p.221, Agosto. 1996.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert Lester A. Simões. *Psicologia social das organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- KRAUSZ, R. R. *O poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1988.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 4 ed. Goiânia: Alternativa, 2003.

LODI, J. B. *Administração por objetivos*. São Paulo: Pioneira, 1970.

LONGARAY, André Andrade et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. In: BEUREN, Ilse Maria (org.) São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, Nelson Santos. *A dinâmica da estrutura, da estratégia e do poder nas organizações universitárias na perspectiva das configurações: o caso da Universidade estadual do Oeste de Santa Catarina*. 2002. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de pós Graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARTINS, José do Prado. *Administração escolar*. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. *O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis*. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MENEZES, Jaqueline M. *Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar*. Florianópolis. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. *Crafting Strategy*. Cidade Havard Business Review, july/Aug. 1987.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- MONTIGELLI, Nivaldo Jr. *Repensando a empresa*. São paulo: Pioneira, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, Laércio Dias, SJ. *A educação católica no Brasil*. São Paulo: Loyola, 2000.
- NOBREGA, Clemente. *Supermentes: do big bang à era digital*. São Paulo: Negócio, 2001.
- OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo. *Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período de 1986 a 2000*. Florianópolis. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- PETTIGREW, Andrew et al. *Cultura e poder nas organizações*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RINALDI, Rúbia Nara. *Adaptação estratégica na Universidade estadual do oeste do Paraná*. 2001. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- ROBERT, Michel. *Estratégia*. São Paulo: Negócio, 1998.
- ROMEU, Sonia A. *Escola: objetivos organizacionais e objetivos educacionais*. São Paulo: EPU Ltda, 1987.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 16 ed. São Paulo: Vozes, 1986.
- SANTOS, Pedro Cordeiro. *O Processo de Adaptação da Estrutura Organizacional do Banco Central do Brasil no Período de 1964-2000*. 227 f. 2001. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- SAVIANI, Dermeval. *A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas*. Campinas: Autores Associados, 1997.
- SCHERMERHORN, John R. et. al. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, Clóvis L. Machado da; FONSECA, Valéria da Silva; FERNANDES, Bruno H. Rocha. *Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional*. Disponível: <http://members.lycos.co.uk/Dablium/artigo18.htm> [acesso em 15 set. 2002].



SILVA, Edna Lúcia da; MENEZEZ, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1990.

SOUZA, Maria Lúcia Câmara. Papel das mantenedoras na organização da educação. *O futuro da educação o papel das escolas católicas*. Seminário ANAMEC, p.221, Agosto, 1996.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa*. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

VERASCHIN, Márcia Janice. Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

VICO MAÑAS, Antonio de. *Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos*. In: CAVALCANTI, Marly (org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.