

Mudança institucional na educação superior: estudo de caso de um centro universitário

*Institutional change in higher education:
a case study of a university center*

*Cambio institucional en la educación superior:
estudio de caso de un centro universitario*

ADRIANA RIVOIRE MENELLI DE OLIVEIRA

Resumo: Este estudo de caso analisa a trajetória de uma instituição de educação superior que se credenciou como Centro Universitário em 2004. Seu objetivo é abordar a importância da tomada de decisão em um processo de mudança com vistas ao crescimento e à sustentabilidade. Visa também indicar caminhos para a elaboração de um planejamento estratégico capaz de abarcar as necessidades de crescimento e de expansão institucional, considerando fatores como a imprevisibilidade, a situação econômico-financeira e o processo de mudança.

Palavras-chave: educação superior; planejamento estratégico; mudança institucional; centro universitário; tomada de decisão.

Abstract: This case study analyses the trajectory of an institution of higher learning that has been accredited as a University Center in 2004. It aims to address the importance of decision-making in change processes towards growth and sustainability. It also indicates ways for the development of strategic planning capable of covering the needs for institutional growth and expansion, taking into consideration a variety of factors such as unpredictability, economic and financial situation, and the process of change.

Keywords: higher education; strategic planning; institutional change; university center; decision-making.

Resumen: Este estudio de caso analiza la trayectoria de una institución de educación superior que se acreditó como Centro Universitario en 2004. Su objetivo es abordar la importancia de la tomada de decisiones en procesos de cambio con vistas al crecimiento y la sustentabilidad. Objetiva también indicar caminos para la elaboración de una perspectiva de planificación estratégica que sea capaz de abarcar las necesidades de crecimiento y expansión institucional, considerando factores como la imprevisibilidad, la situación económico-financiera y el proceso de cambio.

Palabras clave: educación superior; planificación estratégica; cambio institucional; centro universitario; tomada de decisiones.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, os processos de mudança fazem parte do cotidiano e do planejamento das organizações que estão atentas aos movimentos econômicos, políticos e sociais de um mundo sem fronteiras. Quando uma organização percebe que a mudança é necessária para dar continuidade ao seu propósito de crescimento e solidez, é preciso que a decisão venha embasada por informações e estudos sobre possibilidades de empreendimento, fragilidades e oportunidades de futuro. Para que isso aconteça a tomada de decisão torna-se fundamental “para a criação de uma nova forma de pensar sobre como, realmente, operam e como se planejam as ações” (MORGAN, 1996, p. 87). Assim, a tomada de decisão caracteriza-se como o ponto chave para a instalação de um processo de mudança em uma organização, em especial nas instituições de educação superior que passam por grandes transformações, tendo em vista diversos fatores, dentre eles, a instabilidade financeira a que muitas delas, em especial as de caráter confessional e filantrópico, atualmente estão expostas diante do enfrentamento da abertura do capital privado no mercado de capitais, da expansão de vagas na graduação e a entrada de grupos estrangeiros na educação superior brasileira.

Nesse contexto, organizações e instituições de educação superior procuram caminhos para a sua perenidade e sustentação, como é o caso de uma instituição de educação que passou por grandes transformações e hoje busca o equilíbrio econômico-financeiro para se manter viva e no meio educacional.

O artigo, portanto, tem por objetivo abordar a importância da tomada de decisão em um processo de mudança e de transformação com vistas ao crescimento e a busca para a sustentabilidade. Desenvolveu-se uma investigação científica qualitativa, a partir de um estudo de caso que versa sobre um tema específico e particular, como é o caso do Centro Universitário escolhido para análise. Além disso, o texto se propõe a indicar caminhos para a elaboração de um planejamento estratégico institucional, que abarque necessidades de crescimento e de expansão de uma instituição de educação superior, considerando fatores tais como imprevisibilidade, situação econômico-financeira e processo de mudança.

Em sua primeira etapa, o texto traz à luz o conceito de tomada de decisão, suas origens e importância em processos organizacionais, sob o olhar teórico de Simon (1979), que defende a idéia da tomada de decisão como produto da capacidade de processamento das informações produzidas a partir de uma determinada ação que produzirá mudança. Complementando, Clark (2004, 2006) e Fullan (2001, 2005) subsidiam a discussão teórica da estrutura das organizações, tendo em vista a importância do papel da liderança e dos processos de mudança com vistas à sustentabilidade das organizações.

Na etapa seguinte, são considerados os aspectos relacionados ao estudo de caso sobre uma instituição de educação superior, um Centro Universitário, que

se transformou e se expandiu a partir da integração de duas faculdades isoladas, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Por fim, as considerações finais, que levantam possíveis alternativas para o futuro sustentável de uma organização, como a de um Centro Universitário que passou por grandes mudanças e que hoje necessita enfrentar grandes desafios em sua administração e planejamento de futuro.

TOMADA DE DECISÃO COM VISTAS À MUDANÇA

O enfoque da tomada de decisão surgiu nos anos de 1940 e de 1950, a partir do pensamento do prêmio nobel em economia Herbert Simon (1979). Conforme o seu ponto de vista, uma organização que funciona como “cérebro” estabelece as suas relações e as suas informações de forma complexa como uma rede neural em nível mental; é o produto ou o reflexo da capacidade de processamento da informação que ela produz. Assim, quando uma organização compartilha suas informações em forma de rede, tanto decisões podem ser descentralizadas quanto pessoas de dentro da organização podem tomar decisões e fazer os encaminhamentos necessários para o crescimento da instituição. Para que isso ocorra, é importante uma mudança de mentalidade em todos os seus níveis hierárquicos. Esta é uma capacidade que a organização deve atingir: a de se auto-organizar, se quer ter como modelo a informação em todos os níveis. Esse modelo calcado nos princípios de Simon (1979) proporciona um nível de participação e de responsabilidade em todo processo decisório; quer dizer, já que seus componentes têm o entendimento do funcionamento de toda a organização e já que conhecem os seus níveis de responsabilidade, comprometem-se com as pequenas e grandes decisões da organização.

Quando uma organização não é capaz de fazer a sua autocrítica, não consegue mudar o rumo de suas estratégias e, assim, seus objetivos sucumbem. Isso ocorre com muitas instituições que não superam as forças negativas e contrárias da pressão da própria organização. Porém, quando esta é capaz de refletir, de mudar sua estrutura e modo de pensar, torna-se resiliente, isto é, apesar de sofrer com as intempéries, esforça-se e sobrevive às adversidades. Conforme o dicionário Oxford (2000, p. 1131), a descrição do conceito de resiliência é “ser flexível e elástico, tudo o que uma organização necessita para praticar a inovação, a renovação e a mudança”.

De acordo com Fullan (2005), o processo de crescimento e de mudança em uma organização ocorre, principalmente, com a mudança de pensamento e de atuação dos seus líderes. Para isso, as lideranças devem promover ações que garantam a sustentabilidade da organização. O autor acredita que a sustentabilidade tem elementos importantes que um líder deve desenvolver, sendo o propósito moral um destes elementos. O propósito moral define a ação moral de um líder que está à frente de um processo de mudança e que atua de forma conjunta com todos os demais da organização. A forma como atua diante do processo faz do propósito

moral um sistema de qualidade, isto é, as relações são definidas pela moral de seus integrantes e isso define as relações de todos. Outro elemento de destaque para o autor é o comprometimento dos componentes em relação ao todo da organização, suas metas e valores para a mudança. Quando as pessoas são desafiadas a mudar experimentam as suas capacidades de criação e de novos *insights* de tudo que pode ser consumado na organização. Também importante é a capacidade de relacionar-se com o maior número de pessoas, isto é, descentralizando as decisões, dando poder para que as pessoas saibam administrar suas ações e seus contatos.

A capacidade de relacionar-se bem com as pessoas é uma habilidade que se aprende e se desenvolve quando se trabalha em equipe. Esta capacidade é fundamental nas organizações, pois não só o conhecimento técnico, mas saber lidar com a informação e com as pessoas, trabalhar em equipe, resolver problemas e ter criatividade, são diferenciais para uma organização atualmente.

Para Fullan (2005), outras capacidades relevantes que podem ser descritas são: a construção de relações com outras organizações, através de trocas e experiências; o aprendizado profundo, como meio de aperfeiçoamento permanente, como também a adaptação e a resolução coletiva dos problemas da organização. Destaca ainda que o comprometimento deve-se dar em todos os momentos, nos pequenos e nos grandes resultados. Os participantes do processo de mudança em uma organização sentem-se responsáveis quando participam das discussões e dos resultados, sejam estes favoráveis ou não. Segundo o autor, não se pode considerar a sustentabilidade como linear, mas sim como condutora do pensamento a ações contínuas e cíclicas. As lideranças da organização devem se dedicar e se engajar utilizando-se da energia física, emocional, mental e espiritual, equilibrando-as e renovando-as sempre que necessário. O energizamento cíclico conduz as lideranças a construírem capacidades para se esforçar para além dos seus limites normais, capacitando-se na mesma sistemática que a elite atlética se capacita, além de promover rituais de energia positiva, o que é a chave para manter todo o engajamento e a sustentabilidade do melhor desempenho (FULLAN, 2005).

A última das oito características para a sustentabilidade de uma organização apontada por Fullan (2001) é a longa vida da liderança, pois, para o autor, as grandes alavancas de uma organização são as suas lideranças que se tornam referência no todo. Conforme o autor, uma organização que se encontra em processo de mudança e não desenvolve determinadas capacidades que conduzam à sustentabilidade não alcançará o progresso.

Os fatores supracitados por Morgan (1996) e Fullan (2001, 2005) mostram caminhos a serem seguidos e levados em consideração num processo de mudança. O primeiro propõe que uma organização pode assumir a mudança a partir da tomada de decisão, isto é, envolvendo a informação em todos os seus níveis, compartilhando suas decisões democraticamente e proporcionando uma participação intensa dos seus componentes, o que os leva a uma maior responsabilidade nos resultados e

no crescimento alcançado; o segundo aborda as características importantes de uma organização resiliente, capaz de superar suas crises e promover a mudança em sua estrutura, através das suas lideranças; estes são fatores importantes e fundamentais para uma organização que visa à sustentabilidade.

Neste aspecto, Clark (2006) chama à atenção para o seguinte fato: para que uma organização, especialmente a educacional e, neste caso, a universidade, possa se tornar auto-sustentável, deve primeiro visar uma cultura empreendedora, mudando a sua forma de pensar e agir diante da produção do conhecimento, pois o empreendedorismo toma como base tudo o que é produzido na organização, ou seja, o conhecimento produzido na universidade. Segundo o autor, a universidade pode buscar auto-sustentar-se a partir de fundos de investimento e de parcerias que podem abrir espaços para o crescimento e o futuro da organização. Ele exemplifica as patentes que podem ser produzidas pelo conhecimento das pesquisas desenvolvidas, o que ampliaria profundamente a inserção da universidade no mercado financeiro.

Além disso, existem muitos fundos de investimento governamentais e privados, fundos de pesquisa e outros, capazes de suprir as necessidades de sustentabilidade das universidades. São caminhos essenciais para aumentar a chave de uma organização resiliente. Para Clark (2004), as universidades empreendedoras sabem controlar melhor o seu suporte financeiro por meio da diversificação das suas fontes de renda. O autor supracitado afirma que, na cultura da transformação, a mudança é um estado constante e está enraizada em uma série de frentes nas universidades que têm a mudança como parâmetro para a sustentabilidade. O novo *status quo* da universidade que se adapta à mudança é orientado para o desenvolvimento, impedindo uma reversão para o caráter anterior, da imobilidade e da inércia. Complementando, o autor entende que a mudança não ocorre porque um comitê ou um presidente afirma uma nova idéia, mas por meio de decisões coletivas que produzem compromisso coletivo. Organizações preparadas para a mudança engajam-se no “*incrementalismo cumulativo*”,¹ isto é, “avançam lentamente através de mudanças parciais rápidas, escolhem minimizar os riscos, iniciando muitos projetos diferentes ao mesmo tempo” (CLARK, 2006, p. 22).

À medida que são feitos ajustes passo-a-passo a demandas que mudam e novas oportunidades que aparecem, a mudança cumulativa faz avançar a universidade. A instituição dessa forma adquire um momento que não precisa ter um ponto de parada específico (CLARK, 2004, p. 23).

Clark (2006) apresenta o exemplo das organizações que superaram as suas necessidades por meio de experiências inovadoras, como no caso das cinco universidades européias, descritas e analisadas em seu estudo. Estas universidades, na sua concepção,

¹ Grifo do autor.

foram exemplificadas como empreendedoras, pois, apesar dos riscos, promoveram mudanças sustentáveis e buscaram ser “protagonistas” do seu próprio desenvolvimento.

Para o autor, as universidades européias em destaque só conseguiram ultrapassar o patamar da inércia e da estagnação porque em suas estruturas havia uma forte direção central que definiu os rumos para a mudança e para o empreendedorismo. Além disso, há a existência de um desenvolvimento expandido até a periferia do sistema, de uma base diversificada de financiamento, de um núcleo acadêmico estimulado e de uma cultura empreendedora integrada. Afirma, ainda, que foi identificada, nestas universidades, a presença marcante da pesquisa, por meio de parques e de incubadoras científicas, de centros tecnológicos e de fundos de capitais de risco.

Portanto, para que as organizações possam buscar o futuro e a continuidade do seu propósito, devem ter em mente que a auto-organização, a tomada de decisão e o pensamento empreendedor são fatores fundamentais em uma cultura resiliente. Para que possam sobreviver com tantos desafios e apelos capitalistas, o fator sustentabilidade deve estar presente nas ações das lideranças que promovem a mudança visando ao crescimento institucional. Assim, as universidades que criarem uma cultura empreendedora integrada terão a base para a transformação e para o futuro. As universidades ou instituições que constituem um estado de mudança e tiverem autoconfiança, estarão criando atos institucionais de mudança. Para Clark (2006, p. 27), desenvolver essas capacidades de mudança torna-se o cerne de um desempenho continuado e bem sucedido.

O termo sustentabilidade, atualmente muito utilizado nos meios sociais, acadêmicos, econômicos, entre outros, como sociedade civil organizada, universidades, organizações não governamentais, encontros de Chefes de Estado, organismos de representação internacionais, como ONU e UNESCO, vem sendo constituído a partir da necessidade mundial de garantir um futuro sustentável para todos. A Organização das Nações Unidas (ONU), criada em 1945 para unir os esforços entre países, teve por objetivo começar a pensar coletivamente na resolução dos potenciais impactos globais. A partir de então, muitos grupos, clubes e institutos são criados para estudar e discutir os diversos aspectos que poderiam colocar a humanidade em risco, como o crescimento populacional, a poluição, as limitações econômicas e os conflitos sociais.

O Clube de Roma (MEADOWS; MEADOWS; RANDERS, 1972) lança, em 1972, o relatório *Os Limites do Crescimento*, que impacta a conhecida Conferência de Estocolmo,² introduzindo na agenda mundial o impacto do crescimento econômico e do uso dos recursos naturais. Em 1983, instala-se o Convênio de Viena³

² Conferência de Estocolmo, promovida pela ONU, em 1972, com o tema principal sobre o Meio Ambiente e contou com a participação de mais de 100 países.

³ Publicado em 2006, El Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono, El Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Nairobi, Kenya, PNUMA.

para tratar do problema ambiental e da preservação da vida na Terra. Poucos países participam e assumem o desafio da responsabilidade social. Com o Protocolo de Montreal,⁴ em 1989, 29 nações e a União Européia buscam caminhos conjuntos para a redução de substâncias nocivas à camada de ozônio. No Rio de Janeiro, em 1992, elabora-se a Agenda 21, que tratava de um plano de desenvolvimento sustentável, mais abrangente do que somente ambiental. 178 países membros da ONU assinam um compromisso comum. Já em 1997, com a publicação do Protocolo de Kyoto,⁵ o impacto do aquecimento global e a queima de combustíveis fósseis tornam-se temas prioritários na agenda da ONU, bem como de seus países membros, que lança, em 2000, documento tratando do tema responsabilidade social corporativa. Neste mesmo ano, são lançadas as metas do milênio, em Nova York, durante a Cúpula do Milênio,⁶ contendo 18 objetivos visando ao desenvolvimento sustentável global.

Ampliando a consciência coletiva em relação à sustentabilidade do planeta, em 2002 é aprovada, pela ONU, a Carta da Terra⁷ que tem por objetivo dar a mesma

⁴ Tratado internacional em que os países signatários se comprometem a substituir as substâncias que se demonstrou estarem reagindo com o ozônio (O₃) na parte superior da estratosfera. O tratado esteve aberto para adesões a partir de 16 de setembro de 1987 e entrou em vigor em 1 de janeiro de 1989. Foi revisado em 1990, 1992, 1995, 1997 e 1999. O presente Protocolo calendariza também a proibição de importação ou exportação para qualquer Estado que não seja parte do Protocolo de substâncias regulamentadas, beneficiando os países em desenvolvimento de situações especiais quanto ao cumprimento do Protocolo de Montreal.

⁵ Protocolo que tem como objetivo firmar acordos e discussões internacionais para conjuntamente estabelecer metas de redução na emissão de gases-estufa na atmosfera, principalmente por parte dos países industrializados, além de criar formas de desenvolvimento de maneira menos impactante àqueles países em pleno desenvolvimento. Diante da efetivação do Protocolo de Kyoto, metas de redução de gases foram implantadas, algo em torno de 5,2% entre os anos de 2008 e 2012. O Protocolo de Kyoto foi implantado de forma efetiva em 1997, na cidade japonesa de Kyoto, nome que deu origem ao protocolo. Na reunião, oitenta e quatro países se dispuseram a aderir ao protocolo e o assinaram, e dessa forma se comprometeram a implantar medidas com intuito de diminuir a emissão de gases.

⁶ Declaração do Milênio das Nações Unidas em 8 de Setembro de 2000. A Cúpula do Milênio das Nações Unidas foi realizada em Nova York, de 6 a 8 de Setembro de 2000. Foi um encontro sem precedentes, assistido por 100 chefes de Estado, 47 chefes de governos, três príncipes, cinco vice-presidentes, três primeiros ministros, 8000 delegados e 5500 jornalistas.

⁷ A Carta da Terra é uma declaração de princípios fundamentais para a construção de uma sociedade global no século XXI, que seja justa, sustentável e pacífica. O documento procura inspirar em todos os povos um novo sentido de interdependência global e de responsabilidade compartilhada pelo bem-estar da família humana e do mundo em geral. É uma expressão de esperança e um chamado a contribuir para a criação de uma sociedade global num contexto crítico na história. A visão ética inclusiva do documento reconhece que a proteção ambiental, os direitos humanos, o desenvolvimento humano equitativo e a paz são interdependentes e inseparáveis. Isto fornece uma nova base de pensamento sobre estes temas e a forma de abordá-los. O resultado é um conceito novo e mais amplo sobre o que constitui uma comunidade sustentável e o próprio desenvolvimento sustentável.

abrangência da Declaração Universal dos Direitos Humanos no que tange à sustentabilidade, equidade e justiça social.

Para Carlos Lessa Brandão (2006), coordenador do Centro de Pesquisa e Conhecimento do IBGC, o termo sustentabilidade pode ser entendido como um resultado favorável no qual a vida na Terra é mantida indefinidamente por meio do desenvolvimento sustentável.

Em termos econômicos, o desenvolvimento sustentável, significa viver da renda proporcionada pelo planeta e não do seu capital, o chamado capital natural, do qual toda atividade econômica depende, direta ou indiretamente. As instituições, relacionamentos, atitudes e valores que governam as interações entre pessoas e que contribuem para o desenvolvimento econômico e social compõem o chamado capital social (BRANDÃO, 2006, p. 87).

Portanto, o termo sustentabilidade considera, além do aspecto econômico-financeiro, também os aspectos ambientais e sociais de uma organização, neste caso aqui descrito de uma instituição de educação superior, pois ampliam o entendimento sobre sua complexidade, oportunidades e ameaças de um modo geral. De tal modo, pensar sustentavelmente é desenvolver uma visão responsável da organização, nos âmbitos social, ambiental e econômico, zelando pelo seu desenvolvimento, perenidade e futuro. Nessa perspectiva, precisará investir na capacidade permanente de gerenciamento dos fatores considerados fundamentais para o seu crescimento.

Segundo Geraldo Caravantes (2004), a época que atravessamos, neste início de século, é de mudanças em todos os aspectos, sociais, políticos e econômicos, que se caracterizam pela profundidade e pela radicalidade com que se processam.

A nova concepção de hoje se define como a nova ecologia, na qual encontramos mudanças significativas que irão se materializar integralmente nos próximos 10 ou 20 anos. Estas mudanças estão ocorrendo com frequência e exercem impacto significativo, tanto na vida das organizações quanto na dos indivíduos, que se destacam como: as novas tecnologias, a nova demografia e a tendência à “glocalização” (neologismo da associação dos termos global e local) (CARAVANTES, 2004, p. 13).

Segundo Caravantes, a alternativa para as organizações que vivem nesse espaço globalizado de ações, que vivem pelos moldes tradicionais, ainda utilizados para um ambiente estável, é rapidamente entrar em um processo de conscientização da necessidade de promover mudanças profundas em sua forma de atuação, ou serão substituídas por outras, mais conscientes e capazes de responder às exigências do novo milênio.

O que de fato vem a distinguir as organizações inovadoras das tradicionais é o seu maior grau de compreensão e aceitação de seu relacionamento com o ambiente,

com a conseqüente assunção do seu papel de sistema aberto. A simplicidade e o pequeno porte das organizações do início do século passado contrastam com a complexidade real e crescente das novas organizações (CARAVANTES, 2004, p. 22-23).

Há uma nova forma de organização que Caravantes (2004) defende como menos burocrática e simples. Caracteriza-se pelo surgimento de um sistema organizacional que desafia a burocracia, que corresponde à nova dinâmica ambiental e aos novos valores buscados pelo homem do início do novo milênio. Ao invés de estar subjugado às exigências de um determinado *status quo*, o homem adquirirá uma posição mais liberta e independente e que estará em constante mudança. Suas ligações organizacionais, pessoas, lugares e objetos, mudarão muito rapidamente nesse contexto.

As organizações acadêmicas de educação superior que estão inseridas neste cenário necessitam definir o futuro e pautar-se por objetivos e metas. Uma das ações importantes, neste processo, é o planejamento que necessita ser construído por modelo próprio, a partir das experiências de cada instituição. Não há como considerar as instituições educacionais como organizações comuns que têm a facilidade de definir as suas estratégias, como ocorre, por exemplo, com as organizações empresariais, porque os objetivos de tais organizações visam à lucratividade e, em se tratando de organizações educacionais, especialmente as confessionais, o objetivo e a missão se diferenciam pela não-lucratividade e por uma administração muito complexa, principalmente por se tratar da formação de pessoas. Caracterizam-se, portanto, por serem altamente complexas pelo seu caráter social na formação de novas gerações de profissionais.

Além dos recursos humanos com que operam, o conhecimento que produzem, a tecnologia que empregam, a convivência que oportunizam e o modelo estrutural que utilizam são aspectos que, aparentemente, são de fácil compreensão, mas que, na realidade, são difíceis de serem enquadrados em um padrão de referência, mas que são características inerentes a todas as organizações acadêmicas (FINGER, 1988, p. 73).

Os aspectos levantados pelo autor são inerentes à administração de organizações que têm o desafio de educar e de formar pessoas, a partir de valores e de objetivos claros e precisos para uma formação acadêmica de excelência. Nesse sentido, os gestores, a cada dia, vêm buscando modelos para a sua administração que os auxiliem na complexidade da gestão, pois a experiência tem demonstrado que modelos até então apresentados e utilizados nas universidades, especialmente nas privadas, não têm surtido o efeito necessário para a sustentabilidade e para o cumprimento da missão da organização acadêmica.

Para Finger (1988, p. 73), “tem crescido a preocupação com a universidade, pois estas se diferenciam das demais organizações por ser peculiar a elas a educação”. Destaca, nestes últimos anos, temas comuns a quase todos os países do mundo ocidental:

O problema da autonomia da instituição, a orientação de seus currículos, o retorno social dos investimentos e o próprio papel que a universidade desempenha na sociedade, são temas de constantes reflexões de políticos, professores, cientistas e jovens que esperam poder se beneficiar de um trabalho acadêmico sério (FINGER, 1999, p. 73).

Segundo afirma Baldrige (*apud* FINGER, 1988, p. 75), a situação das instituições educacionais caracteriza-se por ser muito complexa, pois a maioria das organizações é orientada pelos objetivos que lhes deram origem e, como consequência, estabelecem uma forma de governo, um processo de decisão e uma estrutura que mais se associe à realização de seus objetivos. Algumas organizações acadêmicas têm objetivos vagos, ambíguos e precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e de conflito.

A clareza das ações, a definição dos objetivos e das metas impulsiona para o crescimento e para uma relação com a comunidade e com a liderança de co-responsabilidade e de compromisso com todos os processos propostos pela organização.

Para Baldrige (*apud* FINGER, 1988, p. 75), as organizações acadêmicas são instituições de “processamento de pessoas” que necessitam estar atuando e participando no processo institucional de tomada de decisão. Além disso, os profissionais da organização devem ser mais qualificados e mais bem preparados para uma nova forma de governo e para um processo decisório diferente e mais participativo. As questões levantadas por Baldrige (*apud* FINGER, 1988) são importantes aos dias atuais, pois, à medida que as organizações educacionais não se preparam para o crescimento e para a modernidade, não conseguem sobreviver às intempéries do sistema, especialmente as do sistema brasileiro de educação.

É pertinente ao mundo acadêmico enfrentar desafios, o que impõe aos dirigentes e aos participantes do processo acadêmico ações que rompam com paradigmas ultrapassados, os quais não auxiliam no desenvolvimento e no crescimento institucional. À medida que surgem novos paradigmas, estes levam a outros desafios e a outros caminhos mais esclarecedores, com maior abrangência. Por isso, há que se buscar aprofundar o sistema de gestão de uma organização na direção da tomada de decisão e na participação para melhorar o desempenho, definir melhor a forma de governo e a estrutura de poder. Este modelo requer um processo de mudança profundo, não só nas relações internas, nas estruturas, na arquitetura organizacional, mas nas relações externas, por meio da internacionalização da gestão e das relações que possibilitarão maiores recursos, ampliação das oportunidades e trânsito de conhecimento.

IMPORTÂNCIA DA VISÃO ESTRATÉGICA

O pensar estrategicamente torna-se imprescindível para tipos de organização como as educacionais que buscam, nos dias de hoje, caminhos para a estabilidade econômica, o profissionalismo e um ambiente estável. Infelizmente, muitas destas

instituições ainda atuam administrativamente de forma amadora e intuitiva e não calculam o risco em relação ao futuro. Por isso, as organizações necessitam mudar, tornando-se mais profissionais, formais, sistemáticas e estáveis.

Sobre este tema, Victor Meyer Jr. (1988) afirma que o propósito do planejamento é prover os tomadores de decisão de alternativas para o desenvolvimento de ações que levem à solução dos problemas da organização. O próprio planejamento já é parte do processo decisório, ao definir a missão, os objetivos e as metas, ao selecionar estratégias a serem desenvolvidas e ao alocar recursos.

O planejamento estratégico refere-se a um processo continuado e adaptativo, por meio do qual, uma organização define sua missão, seus objetivos e metas; seleciona estratégias e meios para atingi-los, em um determinado período de tempo e por meio da constante interação com o ambiente externo (MEYER Jr., 1988, p. 55).

Quando se aborda o tema planejamento, visualiza-se a perspectiva de se estabelecer um plano para o desenvolvimento das ações que estão e serão estabelecidas pela organização, neste caso as organizações acadêmicas. Este plano faz parte de um planejamento maior, definido como planejamento estratégico; entretanto, há que se registrar que, em termos de planejamento, existem vários tipos, dentre eles o planejamento tradicional, que difere em concepção da sua natureza centralizadora e fechada.

De forma contrária ao planejamento tradicional que, até então, tem sido utilizado pela maioria das empresas e organizações do meio empresarial, por ser centrado apenas na figura do dirigente e por pensar em ações de longo prazo e de forma estática, surge o planejamento estratégico, mais atual e condizente com a realidade e necessidades prementes, pois este é “um processo contínuo e continuado de tomada de decisões em que os planos serão permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo, e não de acordo com um calendário pré-estabelecido” (CASTRO, 1988, p. 35).

O planejamento estratégico tem sido utilizado por muitas organizações tais como hospitais, museus, organizações sem fins lucrativos, mas principalmente por universidades e IES. Esse planejamento permite ao administrador uma visão holística do ambiente organizacional, permitindo uma perspectiva que leva em consideração não só os aspectos internos, mas os externos, os quais podem trazer grandes desafios para a organização.

A visão, como parte do planejamento estratégico, é prospectiva e tem por objetivo conhecer o futuro provável, por meio de ações de curto e de médio prazo e que identificam a amplitude da sua análise. Além disso, inclui, no seu processo, a participação dos vários setores e grupos que compõem a organização, tornando o processo cada vez mais democrático e aberto.

As organizações acadêmicas têm se utilizado de planos com esta perspectiva estratégica, pois os mesmos visam à utilização racional dos seus recursos físicos, materiais, financeiros e humanos. Um planejamento desta natureza deve fazer parte da expectativa da comunidade onde a IES está inserida e, de igual forma, para os

envolvidos com a organização que desejam alcançar o crescimento e o desenvolvimento. Para Meyer Jr. (1988, p. 54), “o plano, como produto do planejamento, é um norteador para o desenvolvimento das ações, nas diferentes áreas e níveis da organização”. Sem tal orientação, será bastante difícil coordenar e convergir os esforços dos diversos setores em direção aos objetivos e metas estabelecidos.

O planejamento estratégico é um instrumento de trabalho poderoso, que requer certas condições para funcionar e que visa servir a direção mais eficaz das instituições. Para cada instituição haverá um sistema de gestão mais adequado que pode não ser o planejamento estratégico. Se o for será um planejamento feito por si, para si, de acordo como as suas necessidades [...] (CASTRO, 1988, p. 51).

Ao adotar um planejamento estratégico, uma organização deve estar preparada para mudanças estruturais, pois as ações estarão presentes em todos os seus níveis, desde a direção até os setores intermediários e de base. Somente, assim, proporcionando uma mudança geral, é que a organização se oxigena e tem condições de mudar o seu rumo para o crescimento e para o seu desenvolvimento.

ESTUDO DE CASO – A TRAJETÓRIA E A MUDANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Um dos exemplos de organização que busca caminhos para sustentabilidade, é o caso, aqui estudado, de uma instituição de educação superior, um Centro Universitário que se transformou e se expandiu a partir da integração de duas faculdades isoladas, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Esta instituição, após credenciar-se como Centro Universitário, em 2004, buscou promover mudanças capazes de ampliar suas oportunidades de crescimento. Estabeleceu metas para a ampliação de espaços de participação nas tomadas de decisão, responsabilizando seus colaboradores frente à missão e à visão institucional.

Diante das definições deste Centro Universitário, muitas ações empreendedoras foram encaminhadas e ampliaram a esfera de atuação da educação superior, principalmente quando a instituição consolidou sua inserção na comunidade e ampliou os espaços acadêmicos, quando ofereceu um maior número de cursos de graduação e quando garantiu o acesso da população carente ao ensino superior por meio de suas políticas de inclusão.

A instituição pretendeu, desde que iniciou seu processo de mudança, em conexão com a realidade e com os desafios da educação superior, ser uma organização aprendente, colaborativa, na qual as pessoas que participam do processo definam-se como lideranças éticas e responsáveis aos compromissos corporativos. Propôs-se a mudanças compromissadas com a responsabilidade social e com a sustentabilidade da instituição (RME, 2003, CD 2005).

Primeiramente, foi realizado um diagnóstico sobre a situação acadêmica da instituição, que revelou fragilidade financeira e estagnação em relação ao seu crescimento em número de alunos e de cursos de graduação. A realidade, em relação às demais instituições de educação particular de Porto Alegre, a colocava em desvantagem. A tomada de decisão sobre o seu futuro tornava-se vital, sendo o único caminho a autonomia e a expansão universitária. Diante dessa situação, o projeto de Centro Universitário foi encaminhado ao MEC em 2002 e aprovado em outubro de 2004 (RME, 2003).

A decisão da instituição em enviar uma proposta de Centro Universitário ao MEC mudou os rumos da instituição. A partir de então, conduziu sua trajetória a partir de um Plano de Gestão Institucional, fruto do Plano de Desenvolvimento Institucional construído coletivamente pela comunidade acadêmica.

No documento do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2005-2010 (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2004a), a missão do Centro Universitário foi elaborada e amplamente divulgada na comunidade, deixando claro o seu propósito:

Ser instituição cuja identidade pedagógica, científica, cultural e comunitária é conferida pela prática do ensino, da pesquisa e da extensão como dimensões indissociáveis, à luz da autonomia universitária, com visão interdisciplinar e fundamentação ética, tendo a pessoa humana como centro do processo educacional, estimulada a gerar novos conhecimentos que qualifiquem as relações, as técnicas e os procedimentos do mundo do trabalho (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2004a, p. 2).

Como princípios institucionais, o documento revela a intenção da instituição, como se verifica nestes destaques: “os alunos e a comunidade são o foco das ações educacionais do Centro Universitário” e “considera-se como fundamental o respeito à pessoa e a seus direitos”. Esses princípios deixam clara a postura do Centro Universitário frente ao ser humano: pessoa importante e central do processo educacional, pois visa à “integração solidária com a comunidade, compromisso com a paz, com a defesa dos direitos humanos e respeito ao meio ambiente” (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2004a, p. 3 e 4). Em relação ao seu desenvolvimento sustentável, o Centro Universitário invoca a necessidade de geração de recursos, entendido por todos da comunidade interna da instituição como de vital importância para o alcance da autonomia e sustentabilidade. Por isso, todo processo acadêmico, por ser dinâmico, requer constantes investimentos, e a busca de recursos e linhas de fomento é a alternativa para o crescimento institucional.

Outro princípio que marca a sua proposta educacional é o compromisso com a elaboração de programas de pesquisa, o estudo e o levantamento de alternativas para a solução de problemas locais, regionais e nacionais relacionados com o desenvolvimento econômico, com o bem-estar social e com a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2004a).

Da mesma forma, evidenciando as suas finalidades, o Centro Universitário reafirmou a importância de formar profissionais de nível superior capazes de contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para o estabelecimento de uma sociedade justa e fraterna, o que reforça, novamente, a sua filosofia e o seu projeto pedagógico, que têm como princípio maior a valorização da vida.

Definidos os princípios básicos que norteariam o projeto pedagógico da educação superior (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2004c), a instituição prosseguiu no seu planejamento. Alguns aspectos são aqui destacados, como: priorizar e centralizar as ações do Centro Universitário em seu quadro de alunos e a comunidade; compatibilizar receitas e despesas, para a obtenção do desenvolvimento sustentável e buscar alternativas mercadológicas para manutenção do ponto de equilíbrio econômico e crescimento patrimonial/financeiro, bem como viabilizar novas iniciativas e investimentos.

Outra diretriz considerada importante para o crescimento institucional foi priorizar ações do Centro Universitário somente dentro de padrões rigorosos de excelência acadêmica e de gestão administrativa e viabilizar ações planejadas de caráter global, de médio e longo prazo, estabelecendo metas para todas as áreas de atuação da educação superior. As metas para a mudança foram definidas e, aos poucos, começaram a ser implantadas pelos executivos e gestores no início do processo de mudança para a expansão e sustentabilidade do Centro Universitário. Uma dessas metas deu ênfase ao desempenho e aos resultados dos objetivos e das estratégicas. A determinação, a perseverança e a coragem dos executivos da instituição em estabelecer uma cultura de mudança na organização garantiram o almejado crescimento institucional para aquele momento de expansão.

Com o Planejamento Estratégico (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2006a) delineado, a instituição estabeleceu diretrizes que foram agrupadas em quatro grandes áreas – de ensino, de pesquisa e pós-graduação, de extensão e ação comunitária, de administração acadêmica – e que balizaram o cronograma de implantação da proposta de mudança.

Após a implantação das diretrizes iniciais, definiu-se a estrutura organizacional e o organograma da instituição, abrangendo as instâncias decisórias, as forças de liderança, as áreas de atuação (graduação, extensão, pós-graduação e pesquisa) e as áreas de gestão administrativa, organizacional, setorial, estrutural e operacional.

Com uma filosofia de trabalho que aliava a visão estratégica com a interdisciplinaridade, a atualização permanente, o trabalho em equipe e o bem estar como prioridades, o Centro Universitário deixou claro para a comunidade o seu propósito: “ênfasis no ensino na experimentação prática dos conceitos estudados, buscando uma visão crítica que conjugue a produção do conhecimento necessário a uma atuação profissional criativa e sincronizada com a realidade sociocultural e econômica do país” (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2004a, p. 17).

O planejamento propôs uma forma de organização participativa, democrática e transparente, pois se apoiava na conquista da autonomia universitária, alcançada pelos cursos superiores. No caso desta instituição, outras medidas de igual importância foram tomadas, como a expansão de 7 para 33 cursos de graduação, com a passagem de menos de 2.000 para 10.000 alunos e de 2 para 8 *campi* em Porto Alegre, fatores que permitiram a acomodação e a ampliação da inserção da instituição na cidade. Tais estratégias, adotadas em 2004, foram fundamentais para a manutenção do processo de mudança e para o ritmo de crescimento da educação superior da instituição, que chegou em 2007 com um crescimento jamais visto.

A rapidez na tomada de decisão, o aproveitamento das oportunidades, a ampliação da participação da comunidade, a otimização dos recursos institucionais, a expansão do espaço físico e, por fim, a definição do perfil de instituição foram fatores importantes no planejamento das ações estratégicas que o Centro Universitário considerou em seu processo de transformação e de expansão.

Um dos primeiros passos na construção do planejamento estratégico foi o estabelecimento de reuniões de lideranças que se configuravam em encontros com os representantes da comunidade, como docentes, discentes, instituições parceiras, tanto públicas como privadas, organizações não governamentais, além de dirigentes do centro universitário e da mantenedora. O objetivo era compartilhar as decisões e discutir com as lideranças da Rede Metodista os próximos passos a serem dados no movimento do crescimento e da recuperação financeira da organização. Os participantes mostraram-se motivados pelo processo de mudança e a cada dia convenciam-se da necessidade de redefinir o rumo institucional. Essa atitude impulsionou a integração e a adesão dos colaboradores, que se identificavam pelos docentes e funcionários administrativos do centro universitário. Nesses encontros, a direção, representada pela sua reitoria, prestava contas das propostas e decisões tomadas, informava sobre as próximas ações e encaminhamentos e sobre mudanças para o cumprimento do planejamento estratégico.

O momento seguinte foi o de resgatar o compromisso com os alunos dos cursos superiores, os quais, neste processo de mudança, estavam inseguros e pouco confiantes. Com o passar do tempo, o projeto pedagógico foi aceito e assumido por todas as instâncias do Centro Universitário. Conforme o processo institucional acontecia, a estrutura modificava-se, tendo em vista a necessidade de manter a organização enxuta e dinâmica.

As transformações do Centro Universitário foram avançando e os órgãos colegiados foram instalados, primeiramente, o Conselho de Pesquisa e Extensão – CONSEPE (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2006b), pois ainda não havia sido mudada a condição das faculdades isoladas. Após a aprovação do Centro Universitário, formou-se o Conselho Universitário e suas câmaras de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração.

Mesmo com um planejamento estratégico sendo delineado gradativamente pelos seus gestores, representados pela reitoria e membros do conselho diretor da

mantenedora, o Centro Universitário vinha conseguido assumir o seu papel no cumprimento das suas metas e de seus objetivos, pois encontrou um ambiente propício para cumprir sua missão como instituição de educação superior, bem como, de participar do estabelecimento de uma educação de qualidade, diferenciada e de amplo acesso e oportunidades, conforme o Plano Nacional de Educação (PNE).

Outra ação importante foi o estudo do Plano Diretor Físico (CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, 2004b) que redefiniu os espaços para a instalação dos laboratórios, das salas de aula, do espaço para empresas parceiras e serviços, da Biblioteca, do Centro de Pesquisa, das pró-reitorias e seus colegiados, dos ginásios de esporte, das clínicas da saúde, como também dos novos prédios e novos espaços físicos que impulsionaram o crescimento da educação superior.

As ações estratégicas adotadas no processo de mudança foram determinantes para a expansão da educação superior, nesse contexto de concorrência e de sobrevivência acadêmica. Dentre tais ações, o quadro acadêmico e o quadro administrativo foram fundamentais para a qualificação dos serviços institucionais; a divulgação e o conhecimento da missão institucional, como compromisso e foco organizacional; a proposta pedagógica voltada ao compromisso social; a tomada de decisões de acordo com as metas e ações estabelecidas no planejamento estratégico, além da forte inserção acadêmica na comunidade.

Por meio destas ações, o Centro Universitário procurou oportunizar ao público acadêmico uma maior inserção no mercado de trabalho, tendo por base os princípios e valores da educação metodista que lhe permitem atuar de acordo com a realidade social. Ofereceu, ainda, espaços de excelência pedagógica e tecnológica para que seus acadêmicos tivessem as mesmas condições de participação em seus colegiados, nas entidades acadêmicas e de representação. Assim, a educação superior da instituição apresentou-se como uma organização acadêmica que, a partir da sua missão educacional e dos seus diferenciais, reafirmou-se como instituição de educação superior. Em 2006, ficou conhecida como o Centro Universitário que mais vinha se desenvolvendo na cidade de Porto Alegre e as estratégias utilizadas para este desenvolvimento identificaram-se aos princípios definidos pelas ciências aplicadas, da área da administração, em relação ao planejamento estratégico, mas, neste caso, com as peculiaridades e especificidades do mundo acadêmico.

Quando uma instituição não se abre para novas concepções e caminhos é porque está mergulhada em modelos de gestão ainda retrógrados, isto é, que valorizam e impõem a centralização das ações do dirigente máximo, que, no caso de uma universidade, é o reitor. Ressalta-se que esse não deixa de ser considerado a pessoa mais importante do processo institucional. Nesta concepção, é ele quem se consagra como a pessoa de referência e que decide em todas as instâncias. Porém, o que se percebe, hoje, é que as universidades que assumem uma nova concepção de gestão e que acompanham os desafios da pós-modernidade, optam por um planejamento estratégico e mudam esta condição, pois se tornam mais abertas, proporcionando

outra localização de seus membros, porque oportunizam uma relação mais participativa nos processos de tomada de decisão. Neste caso, o reitor passa da mais alta referência para a condição de participante do processo acadêmico, o que o coloca junto com todos os demais membros da academia.

Seria legítimo concluir que a transparência e a autonomia, tão desejadas e propaladas no âmbito universitário, no fundo causam certo temor à comunidade acadêmica, pois ambas começam, a nosso ver, pela mudança de postura de cada indivíduo, de cada setor e órgão da instituição, em consonância com a especificidade e sua essência. É essa a postura que vai determinar desde a organização, análise e disponibilização das informações até as análises mais amplas sobre os desenhos de futuro da instituição (GIL, 2001, p. 244).

Uma medida necessária, definida e encaminhada pelos dirigentes foi a adoção de um modelo de gestão austero e criterioso para a expansão de investimentos financeiros para a educação superior. Tal ação levou a administração a desenvolver um plano para equilibrar as áreas acadêmico-administrativa e econômico-financeira e consolidar, dessa forma, o projeto acadêmico já ofertado.

Diante das ações descritas acima, é possível perceber três momentos distintos no processo de mudança. Um primeiro, em 2002, quando da decisão pela mudança na condução da instituição, com a integração das faculdades isoladas e com a expansão dos cursos de graduação e dos espaços acadêmicos. Um segundo, em 2004, quando da explosão da expansão da educação superior que requereu investimentos e imobilização de capital em construções e reformas, além da ampliação do endividamento fora dos parâmetros e das condições da instituição naquela ocasião. Por último, em 2006, quando da constatação da fragilidade institucional como organização sustentável e da falta de perspectiva de futuro para o Centro Universitário.

Destarte, premissas balizadoras (neste texto, definidas como indicadores) para a compreensão de um estudo de caso sobre a trajetória e a mudança em uma instituição de educação superior, são reafirmadas como fundamentais para o debate da complexidade do tema abordado. Destacam-se, aqui, elementos básicos para o planejamento, a implantação e o desenvolvimento de um processo de mudança, em uma organização, que pretende inovar e se perpetuar, tais como: o marco referencial da mudança, os gestores e líderes do processo, o referencial filosófico, o planejamento estratégico, o plano pedagógico institucional, o plano de desenvolvimento institucional e o plano de expansão. Além disso, torna-se imperioso um plano de viabilidade econômica, a definição de parcerias e convênios institucionais, a busca de aporte financeiro para investimentos, um plano de sustentabilidade econômico-financeira, uma administração vigilante e austera, a participação comprometida dos colaboradores, a organização de programas de inserção social na comunidade, a implantação de uma filosofia de trabalho em equipe, o desenvolvimento de programas de capacitação pessoal, a constante leitura do cenário interno e externo à organização, a busca de

espaços internacionalizados para a organização, a tomada de decisão voltada ao foco e a missão da instituição, a constante vigilância no fluxo de caixa, além de ações que garantam e preservem a história e a cultura da instituição.

Neste momento, a instituição percorre caminhos ainda instáveis, que são de ordem econômico-financeira, fruto de decisões e encaminhamentos realizados no passado e que refletem fortemente na vida institucional atual. Mesmo diante do salto de qualidade acadêmica alcançado pela transformação das faculdades isoladas em Centro Universitário, o momento conduz ao desafio de administrar de forma austera e responsável a instituição, além do compromisso em colocar a educação metodista entre as melhores e mais destacadas no país.

Ainda assim, há muito a buscar para o crescimento desta instituição que se transformou em Centro Universitário, o que requer um acompanhamento vigilante e rigoroso quanto aos processos acadêmicos, à pesquisa e à sustentabilidade econômica. Para alcançar este desafio, há necessidade de coragem e responsabilidade dos seus dirigentes, que devem sair da postura entrópica e corporativa para uma postura aberta e inovadora. Portanto, caracteriza-se por ser uma instituição que se encontra em um contexto desafiador, em um cenário diverso e competitivo neste início de século.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Centro Universitário, objeto deste texto, tem estabelecido sua trajetória de forma específica e particular, a partir de suas próprias experiências, sem moldar-se ao exemplo de outras universidades. Sua condição em relação às demais IES é considerada ímpar pelos colaboradores da comunidade acadêmica, pois resgata a história, considera a sua vocação e constrói um modelo inovador em educação e gestão. As premissas calcadas em documentos que priorizam o social diante do individual, que consideram que a pessoa humana deve ser prioridade e as relações devem ser balizadas pela justiça, respeito e solidariedade, reafirmam a proposta acadêmica diferenciada que esta instituição de educação superior se propõe a realizar.

Considerando que a instituição em foco se encontra em processo de mudança recente e em pleno desenvolvimento, ela vem avançando no seu propósito institucional de crescimento e de expansão da educação superior. Percebe-se que há muito ainda a avançar na melhoria da qualidade acadêmica e na estrutura física institucional, mas, a partir de um planejamento estratégico bem definido e claro, a instituição alcançará suas metas.

Assim, torna-se evidente que um processo de mudança organizacional como este do Centro Universitário na cidade de Porto Alegre necessita do ordenamento das ações que levem a organização a um processo de qualificação, de crescimento e de equilíbrio sustentável. A tomada de decisão estratégica será a baliza para o desencadear das mudanças e os resultados estarão sujeitos à forma como a gestão da organização definirá os caminhos a serem trilhados para o alcance da sua auto-sustentabilidade.

Por fim, a trajetória do Centro Universitário revelou que um processo de mudança não ocorre de forma previsível, apenas pela definição de um planejamento, de seus objetivos e metas. Em um processo complexo, como o da mudança de uma instituição de educação superior, as intempéries do contexto interno e do contexto externo da organização, bem como o foco na missão e as relações com a comunidade, necessitam estar claros para as lideranças e para os participantes envolvidos. Da mesma forma, o entendimento de que as mudanças não ocorrem de forma fluida, mas acontecem com o tempo e que seus resultados apresentar-se-ão no futuro, são fundamentais para um desenrolar satisfatório do processo. Além desses aspectos, urge entender que a mudança dar-se-á de forma sistêmica, em todos os níveis, e não fragmentada. Por isso, um processo de mudança deve acontecer com o envolvimento coletivo da comunidade da organização, de forma responsável, convergente e passo a passo.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Carlos L. Reflexos da Governança Corporativa nos Resultados das Seguradoras. *Seminário de Controles Internos*. Rio de Janeiro: IBGC, 2006.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Gestão estratégica de resultados: construindo o futuro*. Porto Alegre: AGE, 2004.
- CASTRO, Luiz Manuel Mota. Planejamento Estratégico. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). *Organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1998.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2005-2010*. Porto Alegre: CPA/IPA, 2004a.
- _____. *Plano Diretor Físico*. Porto Alegre: CPA/IPA, 2004b.
- _____. *Projeto Pedagógico Institucional*. Porto Alegre: CPA/IPA, 2004c.
- _____. *Relatório de auto-avaliação 2004-2006*. Porto Alegre: CPA/IPA, 2006a.
- _____. *Relatório dos planos de desenvolvimento institucional*. Porto Alegre: CPA/IPA, 2006b.
- CLARK, Burton R. *Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts*. New York: UK by MPG Books Ltda, 2004.
- _____. Sustentabilidade de mudanças nas universidades: continuidades em estudos de casos e conceitos. Tradução de Marília Morosini. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*. Campinas. v. 11, n. 1, 2006, p. 9-28.
- CONSELHO DIRETOR. Rede Metodista de Educação IPA. *Relatório do Conselho Diretor da Rede Metodista de Educação IPA para a COGEAM*. Porto Alegre: IPA, 2005.
- DICIONÁRIO OXFORD ESCOLAR: para estudantes brasileiros de inglês: português-inglês e inglês-português. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- FINGER, Almeri Paulo. Gestão Acadêmica. In: _____. *Organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FINGER, Almeri Paulo; LIMA, Sérgio Ferraz. Centros universitários: proposta e gestão. *Educação: teoria e prática*, n. 5. Curitiba: Champagnat, 1999.

FULLAN, Michael. *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

_____. *Resiliency and sustainability*. 2005. Disponível em: <http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_05/2005-01/2005_01.htm> Acesso em: 7/maio/2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Uma década de governança: história do IBGC*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Célia Regina R. O planejamento estratégico situacional aplicado à gestão universitária: a construção de processos participativos. In: ALMEIDA, Marcio (Org.). *A universidade possível: experiências de gestão universitária*. São Paulo: Cultura editores associados, 2001.

MEADOWS, D. L.; MEADOWS, D. H.; RANDERS, J. et al. *Limites do crescimento: um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade*. São Paulo: Perspectiva, 1972.

MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo. *Organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

REDE METODISTA DE EDUCAÇÃO IPA-Americano-União. *Projeto político pedagógico 2003*. Porto Alegre: IPA, 2003.

SIMON, Herbert. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

r ADRIANA RIVOIRE MENELLI DE OLIVEIRA é mestre e doutora em Educação pela PUC/RS; professora de Linguística; reitora do Centro Universitário Metodista, do IPA, entre 2006 e 2008; diretora geral da Rede Metodista de Educação do Sul entre 2006 e 2008; diretora acadêmica da Rede Metodista de Educação do Sul, entre 2004 e 2008; diretora dos colégios metodistas, entre 2004 e 2008. E-mail: adriana@via-rs.net.

*Recebido em novembro de 2008.
Aprovado em abril de 2009.*