

# RESSIGNIFICANDO O PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

## THE PROCESS OF CHANGE IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS

Adriana Rivoire Menelli de Oliveira\*

### *Resumo*

O texto tem por objetivo trazer à luz a reflexão teórica sobre a importância da mudança nas organizações educacionais, a partir da ampliação dos espaços de reflexão e de participação, do desenvolvimento de ações inovadoras e estratégicas, além da busca sistemática pela emancipação e sustentabilidade para instituições de educação superior.

*Palavras-Chave:* Participação, Mudança, Sustentabilidade, Organizações, Educação Superior.

### *Abstract*

The text aims to bring to light the theoretical reflection on the importance of change in educational organizations, by expanding space for reflection and participation, by development of innovative and strategic actions as well as by systematically searching for empowerment and sustainability of higher education institutions.

*Key words:* Participation, Changing, Sustainability, Organizations, Higher Learning.

\* - Graduada em Letras Português e Literatura Brasileira, mestre e doutora em Educação pela PUCRS. Diretora-geral da Rede Metodista de Educação do Sul – IPA, IMEC, IU, Cesupa, IMC, reitora do Centro Universitário Metodista, do IPA, diretora da Faculdade de Direito de Porto Alegre, do IPA e diretora da Faculdade Metodista de Santa Maria, do IMC, entre 2006 e 2008. Contato: [adriana@via-rs.net](mailto:adriana@via-rs.net)

## Introdução

O texto pretende refletir sobre a importância dos espaços de participação, da construção de ações estratégicas e da inovação em organizações educacionais para o alcance de um futuro sustentável.

A primeira parte do texto trata sobre o processo de mudança quando desencadeado em uma organização, as condições para o enfrentamento das adversidades da sociedade atual, a busca de caminhos construtivos, coletivos e participativos, planejamento e de ações estratégicas bem definidas.

Destarte, como o planejamento de uma organização educacional pode ser direcionado, principalmente, para a conquista da autossustentabilidade, da promoção de relações de participação e, por fim, da importância da instalação de um ambiente organizacional aberto e democrático que conduza à emancipação de cada indivíduo e da organização como um todo.

## A organização como espaço para mudança

O ritmo das mudanças na sociedade tem ocorrido surpreendentemente rápido em todas as áreas, o que tem levado as organizações de ensino a buscar alternativas para uma adaptação ao contexto de transformações na específica área da educação.

O momento educacional atual revela iniciativas importantes do Governo Federal que estão inovando o sistema de ensino brasileiro e que farão diferença no desenvolvimento do país nos próximos anos. Algumas destas iniciativas são promovidas pelas políticas públicas instituídas para a educação superior e já atendem parte da sociedade, como o SINAES, o PROUNI e o REUNI<sup>1</sup>.

A proposta mais recente do Ministério da Educação, cujo tema é a internacionalização do ensino, tem como principal objetivo o aprofundamento das ações de desenvolvimento para a educação da sociedade brasileira e a aproximação acadêmica com países de língua portuguesa. Esse desafio levou o Brasil a capitanear o projeto de internacionalização e mobilidade educacional, juntamente, com Portugal, Cabo Verde, Timor Leste, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Macau<sup>2</sup>, e formar a Universidade Federal de

<sup>1</sup> - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, Programa Universidade para Todos – PROUNI, Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

<sup>2</sup> - A Unilab visa integrar países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) promovendo o intercâmbio acadêmico, fomentando pesquisas e ministrando ensino superior público entre países como Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor Leste e até Macau, região administrativa especial da China, e que terá início em 2010.

Integração Luso-Afro-Brasileira – UNILAB, a exemplo do que já ocorre na União Europeia, com a Declaração de Bolonha<sup>3</sup>, implantada há mais de uma década, e que impulsiona países de outros continentes a ousarem mudanças em suas propostas educacionais e de relações exteriores.

O objetivo principal da proposta dos países de língua portuguesa é alcançar uma rápida aproximação entre as universidades de fala portuguesa, oferecendo maior mobilidade, trocas de experiências e de conhecimento entre seus acadêmicos. Tal proposta, certamente, ampliará a autonomia das universidades e a aproximação dos Governos, seus acadêmicos e docentes, além de permitir mudanças paradigmáticas no modelo tradicional de educação, promovido nas escolas e universidades desde suas origens aos dias de hoje.

A proposta do MEC referente à mobilidade internacional para o ensino superior brasileiro corrobora com a discussão teórica discorrida neste artigo, sobre mudança nas organizações quando estas não atendem mais aos desafios do momento vivido. Da mesma forma, exemplifica como a mudança torna-se eminente em situações inesperadas, e, até mesmo, por ações inovadoras provocadas pelas transformações das necessidades da sociedade. A alternativa para uma situação como esta, portanto, é a instalação de um processo de mudança para que as transformações aconteçam e venham definir novos rumos para as organizações.

Iniciativas importantes para a instalação de um processo de mudança passam pela definição do rumo que a instituição deseja tomar, a elaboração de um planejamento participativo, o investimento na capacitação técnica das diversas áreas de responsabilidade, o desenvolvimento das habilidades pessoais e interpessoais dos colaboradores, além do aperfeiçoamento das ações de marketing, de produção e a qualificação de setores, como o administrativo, o financeiro, o de gestão de pessoas e o pedagógico. Essas ações serão a base estrutural para que as lideranças desenvolvam habilidades, em todos os seus níveis de responsabilidade, necessárias para o crescimento do futuro da instituição. Certifica-se, portanto, que as mudanças quando desencadeadas não ocorrem isoladamente, mas de forma sistêmica e interligadas entre si.

Neste sentido, Senge (1998) aprofunda a discussão sobre o tema da mudança nas organizações revelando que

[...] as mudanças necessárias não ocorrerão apenas nas “nossas organizações”, mas também dentro de nós... só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas

<sup>3</sup> - A Declaração de Bolonha, subscrita em junho de 1999, pelos ministros da Educação de 29 países europeus, objetiva a construção de um espaço europeu de ensino superior com os objetivos genéricos de promover a mobilidade e a empregabilidade dos graduados, por forma a dar conteúdo real ao direito de livre circulação e estabelecimento dos cidadãos, e de reforçar a competitividade internacional do ensino superior europeu no contexto da crescente globalização dos sistemas de ensino e formação.

profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada... só ocorre dentro de uma comunidade de aprendizes (p. 23).

A organização aprendente, de acordo com os parâmetros do autor supracitado, necessita definir o seu processo de mudança a partir de [...] tecnologias componentes que convergem para a inovação das organizações e as coloca em um patamar de aprendizagem diferenciada. Defende o autor que cada organização deve atuar de forma sistêmica, com conexões claras, de forma a “[...] conduzir o processo a ser visto como um todo” (SENGE, 1998, p. 40). Logo, a aprendizagem em equipe tem sido uma forma comum de estabelecer laços fortes de cumplicidade entre todos os indivíduos que fazem parte da mesma organização, levando-os a desenvolver habilidades que estão além das perspectivas individuais de cada um.

No caso de uma instituição de educação superior aprendente, a relação estabelecida entre indivíduos e saberes constituídos desencadeia um sistema interligado de redes, resultante da unidade e da concentração das forças que esta organização constrói. Uma vez estabelecida a cultura aprendente, as relações de poder acontecem de forma periférica e não interferem diretamente na substância política do sistema. Ao contrário da organização que estabelece uma relação de unidade, os modelos centralizadores têm ênfase nas contribuições individuais e no rígido controle de gerenciamento por parte de seus dirigentes.

Nas organizações onde o nível de participação é mais amplo, há maior oxigenação nas relações, o que facilita o processo de crescimento institucional. São nestes espaços que os sujeitos experimentam exercícios de reflexão e autorreflexão sobre as ações. Geralmente, esta participação realiza-se por intermédio de colegiados que estabelecem relações de corresponsabilidade, além da contínua aplicação de negociação em busca de soluções. Funcionam como instâncias democráticas para a promoção dos processos na organização. Desse modo, quanto mais participativo, solidário e democrático o processo se estabelecer, maiores são as possibilidades para a promoção da qualidade de vida necessária.

Historicamente, as práticas de gestão acadêmica têm se caracterizado por serem muito burocráticas, isto é, por darem mais valor aos meios, enrijecendo-os, ao invés de colocá-los a serviço dos fins. A instituição educacional, como organização, requer harmonia e unidade entre seus meios e fins.

Os conselhos e os colegiados acadêmicos têm se tornado uma realidade que facilita o processo e a ação democrática da instituição, que deseja um futuro sustentável e sólido para os seus estudantes. A ação aberta e democrática, que amplia os espaços de reflexão e de debate, tem orientado a nova cultura organizacional. Este modelo de gestão privilegia diversas ações, tais como: a participação coletiva de seus colaboradores na elaboração de projetos e de planos institucionais; a aproximação entre docentes, discentes e funcionários, por meio de reuniões colegiadas para o debate e decisões sobre a organização da instituição, bem como, reafirmar uma gestão organizacional aberta e sistêmica.

Para que a ação participativa e democrática se estabeleça em uma organização, o sistema de colegiados ou conselhos é uma alternativa propícia à democracia. Um exemplo concreto são os Conselhos Escolares e Acadêmicos, considerados modelos de inclusão, de gerência e de tomadas de decisão, como propõe a Lei de Diretrizes e Bases – LDB (DUTRA, 2007). Constituem-se como espaços privilegiados para a efetivação de um processo formativo e de uma prática democrática. Assim, pode-se afirmar que o Conselho Escolar é um processo e um produto de construção coletiva, cotidiana e particular que pode auxiliar e contribuir em processos de construção e de crescimento coletivo.

[...] participação age como um processo de constante desenvolvimento da organização e seus indivíduos, como avaliadores permanentes dos caminhos pelos quais a participação se faz; por isso, cada vez mais, o caminho participativo está sendo relevante na superação dos problemas educacionais (WERLE, 1999, p. 86).

Administrar uma instituição educacional, portanto, requer uma ação diferenciada em seus procedimentos, em metas e em seus objetivos, pois se trata de uma instituição que educa pessoas, que transmite valores e conceitos para a formação e estrutura de vida para cada sujeito. A responsabilidade e o compromisso dos dirigentes e educadores é a formação, que ocorre por meio das relações e do conhecimento, de pessoas capazes de enfrentar um mundo e de estabelecer espaços de vida no ambiente em que vivem e convivem. Portanto, no meio educacional, entende-se que todos que compõem este espaço são responsáveis pela formação integral de todos que fazem parte deste meio; considerando que a ética e a moral devem permear todos os níveis de

relações que se querem autênticos e verdadeiros. Este sistema funciona em rede, onde os seus organismos se relacionam entre si em busca de um mesmo objetivo. Por isso, os fios dessa teia ou rede devem estar interligados, buscando as interseções e encontros nas relações. Assim, toda organização faz parte de um sistema maior de ligações e inter-relações que compõem uma rede, o que leva a entender que, sendo esta uma instituição de educação superior, sua administração será complexa, específica e altamente diferenciada, porque se responsabiliza por formar pessoas e profissionais para o mercado de trabalho.

Quando uma organização percebe que a mudança é necessária para o seu crescimento, 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). Este enfoque da “tomada de decisão” surgiu nos anos 40 e 50, a partir do pensamento do Prêmio Nobel Herbert Simon, que definiu a organização como um sistema cerebral. 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 as suas informações em todos os níveis, em forma de rede, tanto decisões podem ser descentralizadas quanto as pessoas 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 patamares 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. Este modelo, calcado nos princípios de Simon, proporciona um nível de participação e de responsabilidade em todo processo decisório, isto é, como seus componentes têm o entendimento do funcionamento de toda a organização e como conhecem os seus níveis de responsabilidade, comprometem-se com as pequenas e grandes decisões da organização.

Quando uma organização não é capaz de auto-organizar-se e mudar o rumo, suas estratégias e objetivos acabam sucumbindo. Tal situação ocorre com muitas instituições que não superam as forças negativas e contrárias da pressão da própria organização. Conforme 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 pro-

mover ações que garantam a autossustentabilidade da organização, buscando caminhos próprios e de sustentação. Acredita o autor 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 também saber lidar com a informação e com as pessoas, trabalhar em equipe, resolver problemas e ter criatividade; esses são diferenciais para uma organização atualmente.

Por outro lado, Fullan (2005) descreve outras capacidades relevantes que podem ser descritas como: 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 grandes resultados. Os participantes do processo de mudança sentem-se responsáveis quando participam das discussões e dos resultados, sejam estes favoráveis ou não. As lideranças dedicam-se ao processo instituído utilizando-se de suas energias física, emocional, mental e espiritual, equilibrando e renovando-as sempre que necessário. De acordo com o autor, uma organização que se encontra em processo de mudança e não desenvolve determinadas capacidades que conduzem a sustentabilidade não alcançará o progresso.

Os dois fatores citados por Morgan (1996) e Fullan (2005) mostram caminhos a serem seguidos em um processo de mudança em qualquer organização. 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 decisões e proporcionando a participação intensa de seus componentes, levando-os 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; esses são fatores importantes e fundamentais para uma organização que visa à autossustentabilidade.

Nesse aspecto, Clark (2006) chama à atenção: para que uma organização se torne sustentável, deve primeiro estabelecer em seu ambiente uma cultura empreendedora diante da produção do conhecimento, pois o empreendedorismo toma como base tudo o que é produzido na organização, neste caso, o que é produzido de conhecimento na universidade. Segundo o autor, uma universidade pode autossustentar-se buscando fundos de investimento e parcerias. Além disso, reforça o autor, fundos de investimento governamentais e privados, fundos de pesquisa capazes de suprir as necessidades das universidades, são caminhos essenciais para aumentar a chave de uma organização resiliente. As universidades empreendedoras sabem melhor controlar o seu suporte, pois, estabelecendo a cultura da transformação, a mudança torna-se um estado constante e parâmetro para a sustentabilidade organizacional. A mudança, portanto, não ocorre porque um comitê ou um presidente afirma uma nova ideia, mas por meio de decisões coletivas, que produzem compromisso coletivo.

Organizações preparadas para a mudança engajam-se no incrementalismo cumulativo, isto é, avançam lentamente através de mudanças parciais rápidas, escolhem minimizar os riscos, iniciando muitos projetos diferentes ao mesmo tempo (CLARK, 2004). Para que organizações deem continuidade ao seu propósito de desenvolvimento, importa terem em mente que a auto-organização, a tomada de decisão e o pensamento empreendedor são fatores fundamentais em uma cultura resiliente, isto é, para que estas instituições sobrevivam, o fator sustentabilidade deve estar presente nas ações das lideranças e de todos que fazem parte do processo. Por fim, o autor afirma que se as universidades ou instituições que constituírem um estado de mudança tiverem autoconfiança estarão criando atos institucionais de mudança, porque este estado constante desenvolve a capacidade de tornarem-se o cerne de um desempenho continuado e bem-sucedido para a sustentabilidade. As universidades que criarem uma cultura empreendedora integrada terão a base para a transformação e para um futuro empreendedor.

## A organização como espaço de desenvolvimento

Diferentes visões em educação têm feito parte das bases teóricas dos sistemas educacionais adotados em diferentes épocas, tanto por organizações públicas quanto privadas. Isso tem servido para estudos, enfocando as diversas culturas que regem as organizações. Em se tratando de instituições educacionais, estas deverão estar atentas ao aperfeiçoamento e à melhoria das condições de ensino, tendo em vista os desafios da sociedade, mais exigente, criteriosa e competitiva. A partir da intencionalidade como instituições de educação, necessitarão desenvolver uma cultura empreendedora, participativa, autossustentável, de abrangência global e de constantes mudanças dos dias atuais.

Uma tendência destacada por Martinic (1997) é a organização de sistemas de gestão que favoreçam a autonomia dos estabelecimentos, isto é, a educação deverá ser capaz de assumir uma diversidade de situações e de inserções no mercado global, que obrigarão as autoridades educacionais a elaborar programas especiais para reparar as insuficiências e desigualdades que o processo de globalização tem gerado. Por certo, o ambiente de mudança necessitará de um campo de atuação amplo e definido da organização que deve iniciar com o desejo e a determinação dos gestores do processo. A partir desta decisão estratégica, é possível se elaborar uma proposta que atenda os interesses e necessidades da IES e da sociedade.

Almeida (2001), por sua vez, afirma que um processo de mudança quando desencadeado em uma organização, tendo por base uma política autossustentável, deve ter presente que a ação mais efetiva para esta condição é a participação efetiva de todas as suas instâncias. Essa participação ocorre, geralmente, por meio de órgãos colegiados e em equipes, que defenderão decisões estratégicas, fundamentais para o processo de desenvolvimento institucional. As estratégias dar-se-ão pela negociação, além do gradualismo e da simultaneidade que oportunizarão que as mudanças aconteçam por partes. Além dessas estratégias, a postura positiva dos dirigentes torna-se fundamental no encaminhamento dos processos, pois esses devem se colocar como integrantes e participantes do planejamento, assumindo posturas democráticas e abertas. Da mesma forma, reafirma que em um processo de mudança tudo deve ocorrer conjuntamente, o estudo e a renovação das práticas acadêmicas, ao mesmo tempo em que estão sendo implantadas as mudanças estruturais

e participativas. A adoção de uma nova postura na organização em mudança propõe a inovação e a organização do ambiente, a partir das necessidades levantadas, para, então, partir-se para a elaboração de um planejamento estratégico, que definirá as ações a serem implantadas no desenvolvimento e na consolidação do novo modelo acadêmico em construção. Para Martinic (1997, p. 31), a educação “[...] deve ser capaz de favorecer uma reflexão crítica do próprio modo de ser, a fim de gerar uma mentalidade aberta a novas relações e culturas, promovendo uma cultura de liberdade”. Isto é, deve ser um lugar onde as pessoas se desterritorializam para construir novos ambientes, repletos da pulsão dos desejos de uma vida mais feliz e fraterna.

Segundo o professor 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 radicalidade com que se processam.

Esta nova configuração de realidade, que conduz a rápidas mudanças e a relações extramuros, significa que há uma nova forma de administrar os desafios que se apresentam no mundo de hoje. O futuro para as organizações que vivem pelos moldes tradicionais é de rapidamente entrar em um processo de conscientização e de promoção de mudanças em sua atuação ou serão substituídas por outras, mais conscientes e capazes de responder às exigências do novo milênio, segundo coloca o autor supracitado. Há uma nova forma de organização que o autor acima defende como menos burocrática e simples, pela qual se caracteriza pelo surgimento de um novo 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 neste contexto.

As organizações de educação superior inseridas no cenário econômico atual de instabilidade financeira, proporcionado pelas políticas governamentais de abertura de capital estrangeiro nos ativos de instituições educacionais brasileiras, além da acirrada competição para a arregimentação de alunos, necessitam definir seu planejamento de futuro. Uma das ações importantes, nesse processo, é o planejamento que necessita ser constituído por modelo próprio, a partir das experiências e da cultura de cada organização ou

instituição. Em relação às instituições de educação, não há como considerá-las simples e comuns quando se fala em planejamento, pois se diferenciam pela complexidade, principalmente por se tratar de organizações que têm por objetivo a formação de pessoas.

Enfrentar desafios impõe aos dirigentes e aos participantes do processo acadêmico ações que rompam paradigmas ultrapassados, os quais não mais auxiliam no desenvolvimento e no crescimento institucional. À medida que surgem novos referenciais, 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 também nas relações externas, por meio da internacionalização da gestão e das relações que possibilitarão maiores recursos, ampliação das oportunidades e trânsito de conhecimento. Torna-se evidente a necessidade de ações estratégicas, ordenadas e pensadas a partir de objetivos claros que levem a organização a um processo de qualificação e de abrangência no seu propósito acadêmico.

As ações adotadas para adquirir um crescimento autossustentável identificam-se aos princípios definidos pelo tema Planejamento Estratégico das Ciências Aplicadas da área da Administração, mas, neste caso, com as peculiaridades e especificidades do mundo acadêmico. 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, estas organizações necessitam mudar, tornando-se mais profissionais, formais, sistemáticas e estáveis.

Meyer Jr. (1988), por sua vez, 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. Ao contrário de um planejamento tradicional, centrado na figura do dirigente e acreditando em ações estáticas e de longo prazo, surge o planejamento estratégico atual, condizente com a realidade e necessidades prementes da organização. Esse planejamento traz consigo, e em seus referenciais, um planejamento contí-

nuo, processual e continuado de tomada de decisões, não necessariamente seguindo um calendário preestabelecido (CASTRO, 1988).

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, dos envolvidos com a organização que desejam alcançar o crescimento e o desenvolvimento.

Conforme Castro (1998), o planejamento faz parte do processo de desenvolvimento e de crescimento de cada organização e, certamente, imperioso para a tomada de decisão sobre o seu futuro. Para o autor,

[...] 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 (CASTRO, 1988, p. 51).

Corroborando com as ideias já mencionadas, Gil (2001) assegura que o planejamento estratégico pode resultar em uma oportunidade para o exercício de reflexões criativas e de processos de responsabilização, contribuindo para a criação de uma organização redirecionada para o futuro e predisposta à implantação de mudanças. Assim, ao adotar um planejamento estratégico, uma organização deve estar preparada para mudanças estruturais como um todo, 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.

## Considerações finais

O processo de mudança e de transformação nas organizações requer o enfrentamento de desafios que as levem ao sucesso, à emancipação e à sustentabilidade almejada. No caso das organizações educacionais, em especial as de educação superior, quando desencadeiam um processo de mudança interna e assumem essa condição, fazem emergir a necessidade do estabelecimento de ações estratégicas e de planejamento. Isto é, a construção de um projeto de futuro, especial para cada uma das organizações, que defina o rumo e as metas a serem alcançadas. Além disso, torna-se imperativo que o processo aconteça em todos os níveis estruturais do mesmo ambiente organizacional, de forma participativa e democrática, garantindo um maior compromisso daqueles envolvidos nas mudanças. Necessariamente, essa atitude confere uma dinâmica participativa, que será amplamente discutida pelos colaboradores e seus dirigentes, ainda mais em se tratando de instituições de natureza acadêmica em que os colegiados fazem parte da sua estrutura organizacional.

A partir de um plano bem elaborado, é possível buscar estratégias para o equilíbrio institucional, prever caminhos e definir rumos sustentáveis para seu futuro. Para tanto, e reforçando as ideias de Caravantes (2004) sobre estratégia, planejar é oferecer opções possíveis, que possam ser escolhidas e definidas, conforme o grau de segurança e indicando os caminhos potenciais. A eficácia só é alcançada quando vários órgãos diferentes atuam de forma ajustada e integrada.

Pretendendo contribuir para o debate sobre o ressignificado conceitual dos processos de mudança enfrentados pelas IES nos dias de hoje, do planejamento estratégico adequado à realidade acadêmica, dos espaços participativos realmente democráticos e do entendimento do conceito de sustentabilidade, o artigo abre possibilidades para a discussão sobre o futuro de organizações, que são tão complexas e de caráter específico como as instituições de educação superior.

Por fim, é possível compreender que caberá a cada organização buscar caminhos para a mudança de mentalidade de seus dirigentes e colaboradores, a tomada de decisão responsável e a definição de estratégias para o seu crescimento e desenvolvimento. Portanto, somente organizações que pensam e planejam seu futuro de forma coletiva, responsável e estratégica alcançam a emancipação perante a sociedade em que estão inseridas.

## Referências

- ALMEIDA, Marcio. *A Universidade possível: experiências da gestão universitária*. São Paulo: Cultura, 2001.
- 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, 1988. 88 p.
- CLARK, Burton R. Tradução Marília Morosini. Sustentabilidade de mudanças nas universidades: continuidades em estudos de casos e conceitos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*. Campinas, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts*. New York, NY: UK by MPG Books Ltda., 2004.
- DUTRA, Cláudio. *Guia de referência da LDB/96 com atualizações*. 2. ed., São Paulo: Ed. Avercamp; 2007.
- 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](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.
- MARTINIC, Sérgio. Desafios da educação Latino-Americana em uma era de globalização. *Revista do COGEIME*. Piracicaba, n. 11, p. 25-40, dez. 1997.
- MEYER Jr, Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo. *Organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Educação une países e continentes*. 2009. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11410&catid=221](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=11410&catid=221)> Acesso em: 3 de junho de 2009.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOROSINI, Marília Costa. Docência Universitária e o futuro: desafios e possibilidades. In: FERNANDES, Cleoni M. B.; GRILLO, Marlene (Org.). *Educação Superior: travessias e atravessamentos*. Canoas: ULBRA, 2001.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- WERLE, Flávia Obino Corrêa. Papel dos especialistas nos conselhos escolares. *Cadernos CEDAE*, Porto Alegre: ANPAE, n. 4, p. 77-102, 1999.