

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Maria das Graças Soares da Costa

**A configuração organizacional-administrativa de
Instituições de Ensino Superior Confessionais no
Estado de Pernambuco, à luz do Modelo
Multidimensional-Reflexivo**

Recife, 2011

Maria das Graças Soares da Costa

**A configuração organizacional-administrativa de
Instituições de Ensino Superior Confessionais no
Estado de Pernambuco à luz do Modelo
Multidimensional-Reflexivo**

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Alves de Sousa

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Administração,
área de concentração Organização e Trabalho, do
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2011

Costa, Maria das Graças Soares da

A configuração organizacional-administrativa de Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, à luz do Modelo Multidimensional-reflexivo / Maria das Graças Soares da Costa. - Recife : O Autor, 2011.

122 folhas : fig., tab., e quadro.

Orientador: Profº. Drº. Sérgio Alves de Sousa
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Educação superior. 2. Instituições de ensino superior confessionais. Modelo de análise multidimensional-reflexivo. I. Sousa, Sérgio Alves de (Orientador). II. Título.

658

CDD (22.ed.)

UFPE/CSA 098 - 2011

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

**A configuração organizacional-administrativa de
Instituições de Ensino Superior Confessionais no
Estado de Pernambuco, à luz do Modelo
Multidimensional-Reflexivo**

Maria das Graças Soares da Costa

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de maio 2011.

Banca Examinadora:

 Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (Orientador)

 Prof. José Batista Neto, Doutor, UFPE (Examinador Externo)

Prof. Débora Coutinho Paschoal Dourado, Doutora, UFPE (Examinador Interno)

Agradecimentos

A realização desta pesquisa é um grande sinal da presença amorosa do Deus da vida. A quem agradeço de forma especial pela grande oportunidade de um novo nascimento.

Agradeço ao professor Doutor Sérgio Alves por acreditar que seria possível a realização deste sonho, por ter apontado caminhos na direção da construção do conhecimento científico, e por sua compreensão a mim dispensada nos momentos mais difíceis da minha caminhada. Hoje, deixo registrado a minha gratidão pelo que aprendi a cada novo desafio.

À minha banca de qualificação, composta pelos professores Doutores José Batista Neto e Débora Dourado, um agradecimento especial, pelas indagações, sugestões, observações que contribuíram significativamente na realização e concretização do nosso trabalho.

A minha gratidão aos amados familiares, a cada um de modo muito particular, sobretudo aos meus queridos e amados pais, pelo amor compreensivo quando não pude ser presença em função do tempo dispensado aos estudos.

Agradeço à Congregação das Irmãs de Santa Dorotéia por acompanharem com amizade e orações as noites mal dormidas e as correrias, e que hoje testemunham esta conquista.

Aos meus amigos, quantos amigos... por partilharem comigo as minhas alegrias, tristezas, incertezas, esperança, medo, coragem, a cada um de vocês o meu muito obrigada. E peço licença aos demais para citar os nomes daqueles que são sinais de fidelidade: Lucinalva (Nina), Orquídea, Anderson, Daniel Guimarães, Carlota, Teico, Joelma, Gabriel, Ilcélia Soares, as irmãs Socorro Lopes, Isabel e Gilma Sales.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente os que pagaram a disciplina Indivíduo e Organização, jamais esquecerei de vocês e da nossa professora, sobretudo pela amizade e solidariedade. Em nossa convivência aprendi que para Deus nada é impossível.

Agradeço aos que fazem a comunidade educativa da FAFIRE, pela compreensão de cada momento vivido neste período, e de modo particular, a Etiene, a Lucy de Holanda, a Norma Godoy, Alexandre Furtado, Aguinaldo Aguiar e Nelma Azevedo.

Às Instituições de Ensino Superior Confessionais analisadas, a minha gratidão pelo acolhimento de cada pessoa que faz parte destas comunidades educativas. A contribuição de vocês foi ímpar na elaboração deste estudo. Guardarei no coração cada entrevista pela riqueza da partilha de vida, e de vida colocada a serviço da construção de uma sociedade mais

solidária.

Ao meu tio Chico, a minha maior perda nesta trajetória, guardo em meu coração o seu sorriso, a sua vibração com cada sobrinho, a sua alegria, amizade, o seu carinho, ou seja, você.

Resumo

Esta dissertação analisa a configuração organizacional-administrativa de Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, valendo-se do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003). Foram analisados o ambiente institucional, as características estruturais e os dispositivos de coordenação, as características dos agentes e os relacionamentos internos e, finalmente, o fluxo das atividades presentes nas IESC. Posteriormente, procedeu-se a verificação das similaridades e das diferenças entre as Instituições analisadas. Para tanto, partimos do esteio teórico fundamentado na sociologia weberiana, o modelo multidimensional-reflexivo, aqui utilizado como instrumento de análise. Sendo considerada uma pesquisa qualitativa, tomamos como caminho teórico-metodológico a utilização do procedimento de entrevistas semiestruturadas e a análise documental, como instrumentos para a realização da coleta de dados. A escolha das fontes documentais se efetivou a partir da nossa experiência profissional e no contato com as lideranças de cada IESC. Os resultados apontam que a configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais, indicam uma maior aproximação com o tipo-base do modelo multidimensional-reflexivo equiparativo-adaptador, distintas apenas nas variáveis, em função da dinâmica organizacional, da forma de atuação do agente principal, do esforço institucional em responder às exigências dos destinatários, ou seja, o grau de adaptabilidade às novas demandas, resultando em uma combinação híbrida.

Palavras-chave: Educação Superior. Instituições de Ensino Superior Confessionais. Modelo de Análise Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003).

Abstract

This dissertation analyses the organizational and administrative outline of Religious Colleges in Pernambuco State, considering the multidimensional-reflexive model of Alves (2003). It has been analysed the institutional environment, the structural characteristics and the gadgets of coordination, the characteristics of the agents and the internal relations and finally the flux of present activities in these religious institutions. At a later, it has been tested out the differences and similarities among the studied religious colleges. Therefore, some theoretical support has been built on through the weberian sociological approach, the multidimensional-reflexive model, used as an instrument of analysis. Considering it a quantitative research, the theoretical and methodological way used halfstructured interviews and documental analysis, as procedure for collecting data. The documental sources were possible because of our professional experience and the contact with the leaderships of each Religious Colleges. The results show that the organizational and administrative outline in these Educational Institutions embrace in general the multidimensional-reflexive model, as an equational-adapter, varying only on the organizational dynamics, on the acting ways of main agent, on the institutional effort in responding the addressee's demands; in other words, on the adaptability of the new demands, resulting a hybrid combination.

Keywords: University Edication. Religious Colleges. Multidimensional-reflexive model of Alves (2003).

Lista de ilustrações

Figura 1 – Modelo da Estrutura e organização da IESC	28
Figura 2 - Indicadores para fins de análise das IESC	43
Gráfico 1 - Evolução do número de IES no Brasil – 2000-2009	22
Quadro 1 - Primeiras IES Confessionais no Brasil - Católicas e Protestantes	12
Quadro 2- Número de IES Confessionais Católicas no Brasil até 2009	13
Quadro 3 - Resumo simplificado das estruturas puras de domínio.	40
Quadro 4 - Caracterização preliminar do modelo	45
Quadro 5 - Tipos organizacionais derivados do modelo	47
Quadro 6 - Caracterização de uma empresa equiparativo-adaptadora	48
Quadro 7 - Variações internas do tipo equiparativo-adaptador	51
Quadro 8 - Transição do tipo-base para a estrutura ordenativo-conservadora	52
Quadro 9 - Transição do tipo-base para a estrutura liberativo-transformadora	52
Quadro 10 - Variações internas do tipo ordenativo-conservador	53
Quadro 11 - Transição do ordenativo-conservador para a estrutura equiparativo-adaptadora	54
Quadro 12 - Transição do ordenativo-conservador para a estrutura liberativo-transformadora	55
Quadro 13 - Caracterização geral de uma empresa liberativo-transformadora	56
Quadro 14 - Variações internas do tipo liberativo-transformador	56
Quadro 15 - Transição para a estrutura equiparativo-adaptador	57
Quadro 16 - Transição para a estrutura ordenativo-conservador	58
Quadro 17 - Síntese dos tipos e subtipos estruturais	59
Quadro 18 - Posicionamento e atuação do AMR	61
Quadro 19 - Documentação das Instituições de Ensino Superior	73
Quadro 20 – Definições constitutivas e operacionais	76
Quadro 21 - Técnica utilizada na análise de conteúdo	77
Quadro 22 – Apresentação dos entrevistados	78
Quadro 23 - Mapeamento das características estruturais e dispositivos de Coordenação	83
Quadro 24 - Mapeamento das características estruturais e dispositivos de Coordenação	96

Lista de tabelas

Tabela 1 - Número das IES Públicas e Privadas – 2000-2009	23
Tabela 2- Mapeamento das IES, sem fins lucrativos, em Pernambuco – 1940 – 2011	68

Sumário

1 Introdução	11
1.1 Justificativa da pesquisa	16
1.2 Definição do problema	18
1.3 Objetivos	19
2 Objeto da Pesquisa	20
2.1 O Ensino Superior	21
2.2 IES Confessionais	24
2.2.1 Dimensões de Análise das IESC	26
3 Fundamentação Teórica	30
3.1 Os tipos ideais weberianos	30
3.1.1 A dominação patriarcal	33
3.1.2 A dominação burocrática	35
3.1.3 A dominação carismática	38
3.2 O modelo multidimensional-reflexivo de Alves	42
3.3 Caracterização do modelo	42
3.4 Os tipos e subtipos estruturais	46
3.4.1 O tipo-base equiparativo-adaptador	47
3.4.2 O tipo ordenativo-conservador	53
3.4.3 O tipo liberativo-transformador	55
4 O agente multidimensional-reflexivo	60
5 Instituições de Ensino Superior Confessionais	63
6 Procedimentos metodológicos	71
6.1 Indicadores para análise	72
6.2 Critérios para a seleção dos dados	73
6.3 Coleta e análise dos dados	75
6.3.1 Apresentação dos entrevistados integrantes da configuração organizacional administrativa	77
7 A Instituição de Ensino Superior Confessional A	79
7.1 Análise organizacional-administrativa das IESC A	89
8 A Instituição de Ensino Superior Confessional B	93
8.1 Análise organizacional-administrativa das IESC B	102

9 IES Confessionais A e B: similaridades e diferenças	105
10 Considerações finais	108
Referências	110
APÊNDICE A – Guia de Entrevista com Coordenação	116
APÊNDICE B – Guia de Entrevista com Direção	118
APÊNDICE C – Guia de Entrevista com Professor	119
APÊNDICE D – Guia de Entrevista com Funcionário	121
APÊNDICE E – Guia de Entrevista com Aluno	122

1 Introdução

Este trabalho nasceu da nossa participação em Instituições de Ensino Superior Confessionais (IESC) no Brasil. A partir das proposições e discussões em torno da confessionalidade, da literatura e das políticas públicas, para o ensino superior brasileiro, nos perguntamos: o que de fato diferencia uma instituição de ensino superior confessional das demais instituições públicas e privadas?

Diante desta interpelação, assumimos o desafio de analisar a configuração organizacional-administrativa de Instituições de Ensino Superior Confessionais, utilizando como instrumento o Modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR), que considera o agente individual e o sistema-organização como dimensões estreitamente articuladas e reciprocamente condicionantes. (ALVES, 2003).

Segundo Menezes (2002), o termo confessional é relativo à crença religiosa. Pressupõe que a Instituição Confessional tem um vínculo ou é de propriedade de uma igreja ou grupo de confissão religiosa. Portanto, os princípios, objetivos e metas das instituições confessionais, estão vinculados a uma religião, ou seja, tem uma fundamentação filosófico-teológico, o que as torna diferente das instituições laicas.

Revisando a literatura em torno dessa temática, verificamos que, no movimento de constituição das primeiras instituições de ensino superior brasileiro, na metade do século XX, estavam presentes as instituições educacionais confessionais, desempenhando um papel relevante na própria concepção de Instituição de Ensino Superior (IES).

As instituições religiosas, a Igreja Católica e outras originárias da reforma protestante, na Europa, século XVIII, estiveram presentes no *locus* educacional desde o período da colonização brasileira e a sua influência esteve presente em todo o processo de evolução do ensino superior.

Embora o Instituto Católico de Estudos Superiores datasse de 1932, as primeiras instituições de ensino superior católicas do Brasil, surgem a partir da década de 40. A Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 30/10/1940, e a Faculdade Frassinetti do Recife – (FAFIRE), em 05/11/1940, pioneira no Estado de Pernambuco. Ambas credenciadas no Sistema de Regulação do Ensino Superior (e-MEC), pelo Decreto Federal n.º 6.409 e n.º 6.488, respectivamente, no ano de 1940.

A partir desse período, segundo Tavares (2009), outras IESC foram surgindo, sobretudo, a partir do século XX, principalmente nas capitais brasileiras. Entre as

confessionais encontramos a Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São Paulo, como a pioneira das IESC protestantes, credenciada em 01/03/1952 pelo Decreto Federal n.º 30.511.

ANO	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CONFESSIONAIS - IESC
1940	Universidade Católica do Rio de Janeiro
1940	Faculdade Frassinetti do Recife
1941	Universidade Católica de Campinas
1943	Universidade Católica de Pernambuco
1946	Universidade Católica de São Paulo
1948	Universidade Católica do Rio Grande do Sul
1952	Universidade Mackenzie - Instituto Presbiteriano Mackenzie
1958	Universidade Católica de Minas Gerais
1960	Universidade Católica do Paraná
1961	Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Caruaru
1965	Faculdade Moraes Júnior - Mackenzie Rio
1973	Faculdade de Ciências Humanas de Olinda
1976	Universidade Metodista de Piracicaba

Quadro 1 - Primeiras IES Confessionais no Brasil - Católicas e Protestantes

Fonte: Adaptado de Tavares (2009)

No mapeamento das primeiras IESC, confessionais católicas e protestantes, identificamos as que estão localizadas em Pernambuco: a Faculdade Frassinetti do Recife (FAFIRE), pioneira no Estado; a Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA), pioneira no interior do Estado; e a Faculdade de Ciências Humanas de Olinda (FACHO), pioneira na região metropolitana; essas IESC continuam suas atividades até os nossos dias.

Segundo Tavares (2009), na década de 70, continuaram surgindo novas confessionais e são reconhecidas outras configurações de IES, as comunitárias, instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas jurídicas, que incluem na sua entidade mantenedora representantes da comunidade, não vinculadas a entidades confessionais, embora sem fins lucrativos, denominadas atualmente como universidades comunitárias.

Conforme dados disponibilizados pela Associação Nacional de Educação Católica (ANEC), o ensino superior confessional católico encontra-se, até 2009, composto por faculdades, universidades, centros universitários e pontifícias universidades, perfazendo um total de 71 (setenta e uma) IESC católicas, inscritas na ANEC, distribuídos da seguinte forma:

NÚMERO	IES CONFESSIONAIS CATÓLICAS NO BRASIL	MÉDIA ALUNOS ATENDIDOS	MÉDIA PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS
37	Faculdades	550.000	55.000
11	Universidades		
16	Centros Universitários		
07	Pontifícias Universidades		
71			

Quadro 2- Número de IES Confessionais Católicas no Brasil até 2009

Fonte: Associação Nacional de Educação Católica

Vale ressaltar que, de acordo com dados disponibilizados pelo sistema e-Mec (2011), entre as IES privadas, além das IES Confessionais Católicas, temos um significativo número de Confessionais Protestantes nas diferentes denominações: Universidades e Faculdades Adventistas, Metodistas, Presbiterianas, Batistas, Luteranas, além das Comunitárias e filantrópicas.

Até os anos 90, a maioria das instituições de ensino superior era pública e privada sem fins lucrativos, as chamadas confessionais católicas e/ou protestantes, as comunitárias, e as filantrópicas, todas regidas pelo interesse de cunho social. Mas, com o movimento das reformas educacionais e com a expansão da demanda, surge o ensino superior privado com fins lucrativos.

Para Eunice Durhan (1998, p. 8), essa abertura ao setor empresarial alavancou um forte crescimento de novas IES, pois o “setor privado, além de ter expandido, também se diversificou internamente nas décadas subseqüentes à reforma”, com a ampliação de novos cursos, ocupando o espaço antes preenchido em sua maioria pelo setor público e privado sem fins lucrativos, confessionais e comunitárias, não-estatais.

O cenário educacional brasileiro sofre significativas alterações com a entrada expressiva deste novo segmento, a IES com fins lucrativos, numa visão empresarial, oferecendo serviços educacionais como produto de mercado, regidos pelo interesse de cunho econômico.

Com esse advento das IES, o ensino superior brasileiro é objeto de profundas e rápidas mudanças, numa movimentação intensa, o conflito entre confessionalidade e competitividade, desperta uma tensão entre missão e negócio, e afeta diretamente a configuração organizacional-administrativa das IES.

Nesse sentido, “a intensificação das relações sociais de escala mundial, relações que ligam localidades distantes de tal maneira que as ocorrências locais são moldadas por acontecimentos que se dão a muitos quilômetros de distância, e vice-versa” (GIDDENS,

1998, p. 48), dão origem a tensões, resistências e dilemas que desafiam a gestão educacional.

Atualmente, o Sistema Federal de Educação Superior encontra-se organizado em universidades, faculdades isoladas, centros universitários, institutos ou escolas superiores públicas e privadas. Espaços educacionais em que ocorrem práticas sociais, que se concretizam a partir da ação de sujeitos sociais, que têm um lugar e um contexto social e cultural efetivo, concebendo conceitos, modos de ser, atitudes, procedimentos e convivências.

Com a promulgação da Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, foi instituída a avaliação das Instituições de Educação Superior, dos Cursos de Graduação e do Desempenho dos Estudantes, pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Estabelecendo um processo dialógico que permite olhar as dimensões quantitativas e qualitativas como expressão do vivido e do desejado, como projeto de formação relevante para o indivíduo e para a sociedade. Tendo como propósito identificar potencialidades e fragilidades, e destacar pontos fortes e fracos no processo de aprendizagem, tendo como referências o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Planos Pedagógicos dos Cursos (PPC).

Nesse processo de Avaliação Institucional das IES, a definição das diretrizes é feita pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES); pela Secretaria de Ensino Superior – SESu; e pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC. O tratamento dos dados é de responsabilidade da Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A Comissão Técnica de Avaliação (CTA) assume a elaboração dos instrumentos, manuais e protocolos de avaliação.

Desse modo, tendo presente o contexto educacional brasileiro, e valendo-nos do modelo multidimensional-reflexivo, como instrumento “que proporcione meios para investigar desenhos estruturais e configurações administrativas”, o nosso recorte para analisar as Instituições de Ensino Superior Confessionais, no Estado de Pernambuco, tem em vista as seguintes dimensões: o ambiente institucional, características estruturais e dispositivos de coordenação, as características do agente principal e seus relacionamentos, e o fluxo das atividades. (ALVES, 2003, p. 14).

O modelo é instrumento de caráter explicativo, fundamentado no legado weberiano, ou seja, “um construto [...] para representar um objeto mais complexo e abrangente, com o propósito de ser melhor compreendido um conjunto de características que mais interesse em determinadas condições”. (ALVES, 2003, p. 13).

Para além da contribuição acadêmica, fruto da utilização do modelo para analisar uma

organização educacional, este estudo possibilita uma compreensão mais ampla sobre as Instituições de Ensino Superior Concessionais: missão, valores, mecanismos de coordenação, relações inter-organizacionais, formas de atuação do agente principal e dinâmica organizacional das atividades administrativas.

Assim, este trabalho apresenta uma abordagem qualitativa, buscando compreender a configuração organizacional a partir das dimensões mencionadas anteriormente. Utiliza um enfoque subjetivo na verificação dos dados, sendo o pesquisador parte destas organizações pela experiência vivenciada e interesse investigativo pessoal. Os dados foram coletados por meio da técnica de análise documental e da utilização de entrevistas semiestruturadas. O processo de análise se deu paralelamente, fazendo-se necessário retornar ao campo para validar os dados coletados.

O conteúdo desta dissertação está estruturada em nove capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à contextualização e delimitação da temática investigada, desse modo apresentamos a justificativa de pesquisa, a definição do problema e os objetivos gerais e específicos para a realização do estudo. Do segundo ao quarto capítulo, explicitamos a fundamentação teórica do modelo utilizado nesta pesquisa, apresentando o objeto de estudo, as dimensões de análises das Instituições de Ensino Superior Concessionais seguido da apresentação detalhada do referencial teórico conceitual. No quinto capítulo, fizemos a contextualização em relação à temática das Instituições de Ensino Superior Concessionais.

No sexto capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos onde detalhamos o nosso percurso teórico-metodológico, realizamos a caracterização e apresentação da pergunta de pesquisa, a coleta e análise dos dados e dos informantes da pesquisa.

Nos capítulos sete, oito e nove, abordamos os achados da análise dos dados à luz do modelo teórico utilizado neste estudo. No capítulo sete, apresentamos a análise da configuração organizacional-administrativa da instituição de ensino superior 'A', a partir dos indicadores apresentados no modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003).

No capítulo que segue, realizamos a análise da configuração organizacional-administrativa da instituição de ensino superior profissional 'B', adotando a mesma metodologia utilizada na análise da instituição 'A'. Em seguida, no capítulo nove, apresentamos as similaridades e diferenças encontradas na análise da configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Concessionais A e B, fruto da associação das realidades existentes.

Por fim, nas Considerações Finais, revisitamos o estudo e assinalamos como se dá a configuração organizacional-administrativas das Instituições de Ensino Superior

Confessionais no estado de Pernambuco, apresentamos ainda as limitações e as sugestões para a realização de novas pesquisas em torno dessa temática.

1.1 Justificativa da pesquisa

A constatação de que a contribuição social da educação confessional está imbricada com a própria história da educação brasileira e a vivência profissional da autora em Instituições de Ensino Superior Confessionais, ou seja, o fato de fazermos parte desse tipo de organização despertou inquietações relativas à temática dessa configuração organizacional-administrativa.

O fato de ser membro de uma IESC não minimizou as chances de propor questões significativas que não tinham sido investigadas, mas, ao contrário, possibilitou-nos uma análise mais criteriosa, pelas condições de acesso às informações, sujeitos e cenários do contexto investigado. No entanto, a pesquisadora reconhece o nível de exigência em relação ao rigor científico e ao esforço de estabelecer a distância necessária do contexto que lhe é familiar.

No exercício da nossa profissão, vivenciamos de perto os grandes desafios de administrar uma configuração organizacional de uma Instituição de Ensino Superior Confessional, tendo presentes as exigências em âmbito nacional e local, a complexidade e singularidade desse tipo de configuração.

Outro fator de relevância por nós considerado foi o perfil diferenciado das IESC, caracterizados pela legislação nacional e pelo ‘chão’ das instituições pesquisadas, servindo de estímulo para proporcionar o encontro entre um modelo teórico, o multidimensional-reflexivo, e o pragmatismo da realidade investigada, ou seja, uma adequada conexão entre o pensamento teórico e a experiência, de maneira que o primeiro possa servir de guia para a segunda, bem como essa possa propiciar aperfeiçoamentos conceituais.

De acordo com Alves (2003), o uso do modelo como instrumento para análise de organizações, embora apresentando limitações, possibilita à pesquisadora representar um objeto complexo e abrangente, com a finalidade de torná-lo melhor compreendido em um dado conjunto de características, acenando, assim, para a análise das diferentes e complexas interações sociais que ocorrem no espaço das organizações, e, de forma mais evidente, para a reflexividade dos agentes. Embora o modelo não corresponda a um todo monolítico, nem a um referencial de excelência, posto que, dependendo de diversos fatores internos e externos,

ter-se-ão arranjos estruturais específicos à situação concreta.

O Modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR) procura superar a dualidade da organização *versus* indivíduo, ou seja, o determinismo das estruturas sobre indivíduos passivos dos indivíduos com habilidades capazes de realizar sua vontade ou quase tudo dentro da organização. No modelo, indivíduo e organização são considerados como dimensões estritamente articuladas e em recíproco condicionamento, em evolução, que não significa um processo linear.

Trata-se, pois, de uma via dupla, num diálogo de verdades e confiança, onde estrutura e agente individual são dimensões básicas, estritamente articuladas e condicionando-se mutuamente, integrando a tensão entre necessidades, desejos, interesses, disposições individuais (ou grupais), e as relações objetivas, regras e padrões que condicionam suas práticas.

Portanto, o sistema-organização se transforma por meio de ação, reação e interação dos agentes organizacionais, que possuem motivações das mais diversas, e estão sujeitos a sentimentos egoístas ou solidários. A partir dessa perspectiva, consideramos ser o modelo o instrumento adequado para análise das IESC, visto que, de acordo com a identidade institucional, considera o indivíduo e a organização reciprocamente condicionantes, “afastando-se, por conseguinte, do voluntariado individualista e do determinismo estruturalista” (ALVES, 2002, p. 1).

É importante ressaltar que, “muito embora o modelo proposto esteja voltado para organizações empresariais privadas, ele deve também ter a sua aplicabilidade testada para a análise de organizações estatais e não-governamentais” (ALVES, 2003, p. 248). A base epistemológica possibilita a aplicabilidade desse modelo para analisar organizações sem fins lucrativos.

Do ponto de vista teórico, este estudo tem a sua singularidade, ajudará a compreender a configuração organizacional-administrativa das IESC no Estado de Pernambuco, instrumentalizando a prática da gestão adequada a sua realidade estrutural.

No contexto social, contribuirá com a ampliação do arcabouço teórico das ciências administrativas em relação às Instituições de Ensino Superior Confessionais, bem como dos mecanismos estruturadores utilizados para alcançar seus objetivos.

E, na prática, com as considerações deste trabalho, espera-se subsidiar gestores de IESC, oferecendo-lhes possibilidades de uma leitura da configuração organizacional-administrativa das instituições, para auxiliá-los em sua administração, de forma que favoreçam seu aperfeiçoamento.

1.2 Definição do problema

As instituições de ensino superior têm um significativo papel na formação dos destinatários da sua missão, e da sociedade. É papel das IES “abrir o horizonte intelectual do estudante, colocando conteúdos que tornem a educação um instrumento não só para a vida, mas para a transformação da vida e da sociedade”. Essa atuação das IES expressa a sua identidade institucional em relação à contribuição social no desenvolvimento do senso crítico frente à realidade em que estão inseridas. (SOUSA, 1998, p. 27).

O Sistema Federal de Educação é composto por instituições públicas e privadas. O ensino privado é separado em duas categorias: as IES com fins lucrativos, pertencentes a grupos empresariais, e as sem fins lucrativos, chamadas confessionais, comunitárias e/ou filantrópicas. Todas elas constituídas por partes que se articulam entre si, tendo presentes missão, objetivos, princípios e diretrizes de uma instituição educacional de ensino superior. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação n.º 9.394 de 1996 (art. 206),

são consideradas instituições confessionais, as que são instituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e a ideologia específicas, garantida pela Constituição Federal, quanto ao ‘pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino’.

Desse modo, independente da doutrina religiosa, a instituição confessional, seja ela católica ou protestante, assume como desafio educacional o respeito à individualidade, à tolerância ao diferente e ao diálogo, à pluralidade cultural e étnica, sobretudo, à construção de uma sociedade mais fraterna.

Enquanto espaço de formação educacional e de múltiplas relações complexas e diversas, as IES Confessionais são prestadoras de serviços educacionais, com estrutura dinâmica, multidisciplinar, multifuncional, possibilitando interações constantes de variados tipos de pessoas e situações, num processo “preche de tensões”, de elementos que se interpenetram e não de “categorias estáticas” (ADORNO, 1996, p. 390).

As Instituições de Ensino Superior Confessionais são regulamentadas pelo Sistema Federal de Educação, submetidas a todos os procedimentos estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Com aspectos estruturais e estruturantes, interagindo com diversos atores, com características singulares que as diferenciam, sobretudo, do modelo empresarial com finalidade lucrativa.

Nessa perspectiva, a utilização do modelo multidimensional-reflexivo, enquanto instrumento analítico, possibilita: compreensão da configuração organizacional-administrativa, articulação micro e macrosocial, para inserir novas questões ao debate sobre como integrar a flexibilidade, a autonomia e a liberdade, que propiciam a inovação e a criatividade, com a estabilidade, a padronização e a regulamentação, que favorecem a disciplina administrativa e o controle gerencial. (ALVES, 2003).

Diante do exposto, o presente trabalho se propôs analisar as Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, utilizando como instrumento o Modelo Multidimensional-Reflexivo, evidenciando a seguinte pergunta de pesquisa: como se dá a configuração organizacional-administrativa de Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, à luz do modelo de Alves (2003)?

1.3 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a configuração organizacional-administrativa de duas Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, utilizando como instrumento analítico o Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003).

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- descrever as condições legais e políticas das Instituições de Ensino Superior Confessionais analisadas;
- identificar e descrever as características estruturais e os dispositivos de coordenação das Instituições de Ensino Superior;
- analisar os fatores que influenciam na atuação dos agentes e os relacionamentos internos nas Instituições de Ensino Superior Confessionais;
- analisar o fluxo das atividades em Instituições de Ensino Superior Confessionais.

2 Objeto da Pesquisa

O nosso objeto de estudo consiste na análise da configuração organizacional-administrativa de duas Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003).

Tendo presente os vários elementos que compõem uma Instituição de Ensino Superior Confessional, dentre os fatores históricos, sociais, culturais, políticos, econômicos e religiosos serão considerados, a organização, natureza acadêmica e sua inserção na comunidade.

Para contemplar esta investigação, elegemos como indicadores o ambiente institucional-legal, as características estruturais e dispositivos de coordenação, as características do agente principal e o fluxo das atividades. É o objetivo de estudo representado por uma declaração originada do quadro teórico.

Examinamos as Instituições de Ensino Superior Confessionais, partindo da concepção de que são instituições que não possuem finalidade lucrativa, não pertencem a famílias ou a grupos empresariais, instituídas por pessoas jurídicas (mantenedoras), com orientação confessional própria e ideologia específica, e pretendem ser uma alternativa de instituições de ensino superior com uma filosofia definida.

De acordo com a concepção da mantenedora, as IESC (mantidas) devem participar dos debates nacionais que contribuam para a sua inserção social e melhoria da qualidade de vida, numa perspectiva cristã. Nas diretrizes propostas pela ANEC, compete a IESC desenvolver, de modo qualificado, a abertura ao saber, a paixão pela verdade e o interesse pelo futuro do homem. Destacando, como pontos fortes das instituições confessionais, a qualidade, a pertinência, a equidade e a cooperação solidária.

Nesse sentido, as IESC têm características peculiares à sua identidade institucional, finalidade, ação histórica, carisma e tradição. Apresentam como elementos básicos: o conhecimento das diretrizes, da orientação confessional e da missão ‘evangelizadora’, enquanto meta definida por sua mantenedora.

Tendo presente a relação entre mantenedora e mantida, e considerando os elementos apresentados anteriormente, o nosso estudo tem como objetivo principal analisar a configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais. Para esse propósito, faz-se necessário compreender o Ensino Superior em seus aspectos políticos e culturais.

2.1 O Ensino Superior

A educação superior, inserida em contexto mundial complexo, é impactada por inúmeros paradoxos e assimetrias.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), n.º 9.394, em dezembro de 1996, e seus demais complementos [Decretos; Portarias ministeriais; Resoluções, Pareceres da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CES/CNE)], o ensino superior brasileiro é normatizado nos aspectos estruturais e operacionais.

Conforme está expresso no artigo 43.º da LDB 9.394/96, a educação superior tem por finalidade estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, objetivando formar profissionais nas diferentes áreas do saber, atenta à promoção, à divulgação de conhecimentos culturais, visando à participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua (BRASIL, 1996).

Desse modo, a educação superior assume como desafio incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, comunicar o saber através do ensino, de publicações e de outras formas de socialização, e promover a extensão, aberta à participação da população. Nessa perspectiva, o ensino superior faz parte de uma dimensão de políticas públicas, as políticas educacionais.

Segundo Libâneo (2009), nos anos 90, teve início a discussão internacional sobre um plano decenal para os nove países mais populosos do mundo. Essa proposta partiu da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pelo Banco Mundial (BM). O Plano Decenal de Educação para todos foi aprovado em 1993, embora não tenha saído do papel.

Com a posse de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, surge um novo Plano Nacional de Educação, aprovado em 2001, com o objetivo de reformar a educação brasileira. A convivência de dois planos para a educação brasileira revelava os conflitos existentes neste contexto e os interesses de seus autores, desencadeando um processo de reformas educacionais em todo território brasileiro.

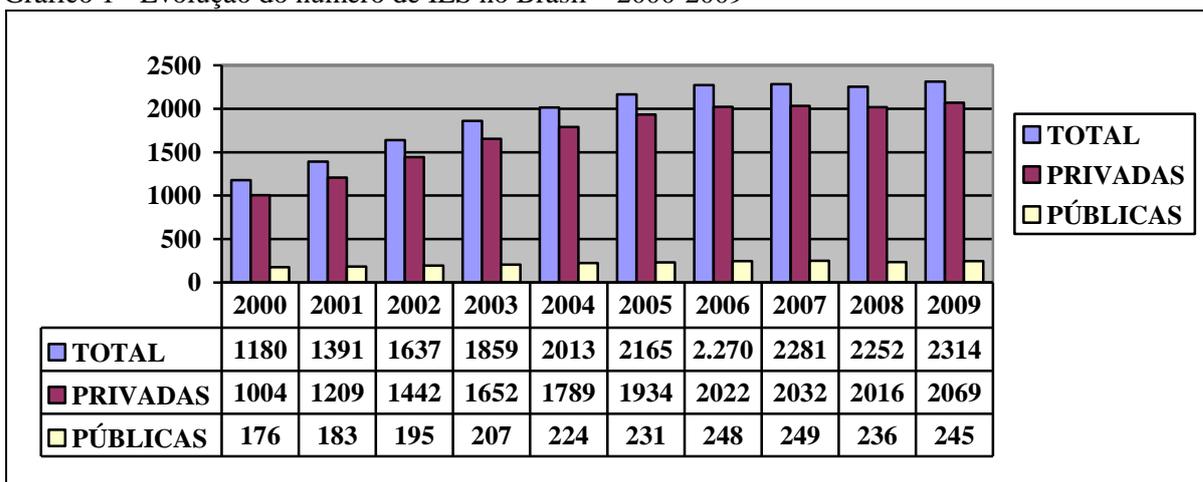
Nesse contexto, as recomendações do Banco Mundial para o ensino superior impulsionaram as políticas públicas nos governos de Fernando Henrique Cardoso e de Luiz

Inácio Lula da Silva, favorecendo o processo de abertura de novas instituições de ensino superior e ampliação das existentes no território brasileiro.

De acordo com os dados da educação superior no Brasil, divulgados no Censo da Educação Superior/2009, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, INEP/MEC, órgão responsável por fazer a coleta das informações sobre instituição de ensino superior no Brasil. Essa abertura provocou uma diversificação nas formas de organização acadêmica e categorias administrativas; da oferta de cursos de graduação presenciais ou a distância; de cursos sequenciais; no número de vagas oferecidas; de inscrições; de matrículas e de ingressos e concluintes nas IES.

Vejamos o gráfico 1 (um) da evolução do número de Instituições de Educação Superior (IES), no Brasil de 2000 a 2009.

Gráfico 1 - Evolução do número de IES no Brasil – 2000-2009



Fonte: Adaptado do Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

A partir desses números apresentados, fizemos uma consulta direta ao INEP/MEC, sobre as categorias administrativas, da forma como estão compostas as IES públicas e privadas com ou sem fins lucrativos. Os dados fornecidos foram disponibilizados e encontram-se apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Número das IES Públicas e Privadas – 2000-2009

Ministério da Educação						
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira						
Número de Instituições de Educação Superior no Brasil						
IES PRIVADAS						
			SEM FINS LUCRATIVOS			COM FINS LUCRATIVOS
Ano	Categoria Administrativa	Número de Instituições	Instituição Comunitária	Instituição Confessional	Instituição Filantrópica	IES
2000		1.180				
	Pública	176			1	
	Privada	1.004	57	64	247	635
2001		1.391				
	Pública	183			1	
	Privada	1.208	59	67	247	834
2002		1.637				
	Pública	195				
	Privada	1.442	64	68	251	1.059
2003		1.859				
	Pública	207				
	Privada	1.652	76	89	257	1.230
2004		2.013				
	Pública	224				
	Privada	1.789	86	102	285	1.316
2005		2.165				
	Pública	231				
	Privada	1.934	98	114	299	1.423
2006		2.270				
	Pública	248				
	Privada	2.022	100	120	317	1.485
2007		2.281				
	Pública	249				
	Privada	2.032	92	129	319	1.492
2008		2.252				
	Pública	236				
	Privada	2.016	92	130	316	1.478
2009		2.314				
	Pública	245				
	Privada	2.069	142	148	0	1.779

Fonte: MEC/Inep; Tabela elaborada por Inep/DEED/ CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - 2000-2009, adaptada por Maria das Graças Soares da Costa (2011).

Como observamos nos dados apresentados, o ensino superior brasileiro privado é atualmente ocupado pelas IES com fins lucrativos, o que, para nós, representa um forte sinal de ‘mercantilização’ da educação nacional. Embora apresentem características como organização de ensino superior por ter “produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional” (LDB/96, art. 52). Não podemos assegurar que este crescimento quantitativo da IES represente a melhoria de qualidade.

O setor privado responde de modo mais direto às pressões de mercado, as quais nem sempre se orientam no sentido da qualidade, preocupados com ‘a demanda para o ensino’, com exceção ‘de algumas universidades ‘confessionais’ que se propõem enquanto uma alternativa. (DURHAM; SAMPAIO, 1995, p. 9).

O dinamismo do ensino superior no Brasil se dá a partir da ampliação da concorrência mercadológica, com o surgimento de novos ‘entrantes’, tais como: o ensino a distância, os cursos livres (universidades abertas), as instituições de ensino corporativo (universidades corporativas), as instituições de ensino setoriais (universidades setoriais) e as instituições de intermediação de serviços educacionais.

Diante das diferentes concepções de educação superior, vale ressaltar que as instituições são espaços de relações, enquanto “instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições” (CHAUI, 1999, p. 217).

A partir dessa concepção de educação superior, buscamos compreender o elemento da confessionalidade nas Instituições de Ensino Superior no Estado de Pernambuco.

2.2 IES Confessionais

Nas Instituições de Ensino Superior Confessional (IESC), a identidade institucional acontece, de forma dinâmica, em um constante processo de construção, motivada por fatores internos e externos, ou seja, um processo educacional-pedagógico que vem instituir a prática do conhecimento.

A compreensão do ensino nas IESC é fundamentada na concepção decorrente da identidade institucional, normalmente, e não necessariamente vinculada a uma confissão religiosa. Nesse aspecto, alguns envolvidos, são mobilizados em função do ‘aprender a aprender’, provocando o comprometimento com o projeto educativo,

[...] com a excelência acadêmica, com a inserção em nossas problemáticas regionais – sobretudo das que afetam as populações carentes e despriorizadas em nossa sociedade –, a perseguição dos ideais de cidadania, de solidariedade e de democracia em nossas práticas [...] conhecido e respeitado em todas as esferas da vida acadêmica e científica, da vida pública e da sociedade em geral (SELBER, 1995, p. 3).

Nas IESC, a pesquisa é concebida como um serviço à comunidade, valendo-se da investigação dos problemas locais e regionais como forma de contribuir com a produção e a sistematização do conhecimento. De acordo com o documento do Fórum Nacional de Extensão e Ação Comunitária – ForExt, a Carta de Brasília intitulada: “Contribuição do Fórum para o processo de construção das Políticas de Avaliação da extensão Universitária”, o conhecimento científico passa a ser, “resultado de comunicação dialógica baseada em critérios de horizontes mais amplos do que os imediatos e conjunturais e cujo definidor fundamental é a sustentabilidade do equilíbrio social e planetário” (FOREXT 2003b, p. 2).

É dessa articulação ensino e pesquisa, enquanto concepção de teoria e prática, que surge o terceiro pilar como resultado do projeto institucional. Logo a extensão é uma possibilidade de proporcionar ao aluno a participação num projeto social mais amplo que modifique não só a sua visão como cidadão, mas transforme a sala de aula e a sua forma de conceber, ser e estar no mundo. Portanto, “é o momento de aplicação do conhecimento e de intercâmbio de saberes na relação universidade-sociedade, materializando uma epistemologia própria da produção do conhecimento sócio-histórico engajado” (OLIVEIRA, 2006, p. 27).

Desse modo, as IESC encontram-se alicerçadas em princípios éticos e cristãos, vinculadas a uma prática pedagógica numa dimensão reflexiva e analítica, com peculiaridades e desafios que lhes são próprios. Acreditam na prática educativa voltada para a execução de projetos educacionais que vislumbrem o diálogo entre ações do presente com repercussões no futuro. A integração com a realidade social, o crescimento contínuo, a consciência e responsabilidade socioambiental, o resgate e a afirmação de valores com uma prática educacional possibilitam o desenvolvimento humanístico em seus diversos desdobramentos.

Pautadas pelos princípios humanísticos, as IESC procuram garantir que, além do assunto apresentado pela ciência, os envolvidos tenham contato com perspectivas diferentes de concepção da vida, da visão de mundo, da sociedade e do ser humano. A interdisciplinaridade tem sua relevância por oportunizar, além do respeito acadêmico, o conhecimento de formas diferentes de viver e de conhecer a realidade existencial, humana, política e social.

Nas IESC, o vínculo constante com áreas de desafio da sociedade, oportuniza a prática

do conhecimento produzido e vivido pelos sujeitos, a partilha do saber construído com outras comunidades acadêmicas e sociais, para democratizar e solidificar os princípios ético-cristãos, segundo Oliveira (2006).

Pelo exposto, pode-se inferir que as diretrizes pedagógicas das IESC assumem, como princípios: desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências em uma realidade complexa, ampla e repleta de possibilidades; respeito à dignidade humana; estímulo ao exercício da cidadania crítica e plena; respeito à diversidade cultural, étnica, de religião, de gênero e do processo de construção do pensamento; estímulo de práticas de estudo independente, visando à responsabilidade e uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno. Os outros princípios inerentes às IESC dizem respeito ao compromisso social com o desenvolvimento sustentável; incentivo à investigação de problemas que se colocam na comunidade e na instituição; construção de soluções criativas mediante a reflexão socialmente contextualizada e teoricamente fundamentada sobre a prática e, finalmente, valorização da relação dialética.

As IESC têm, como desafio, a prática, diferenciada que possibilite aos alunos, desenvolverem a autoestima, relacionar-se com os outros, com o grupo, com a comunidade, ou seja, uma educação integral pautada pelo respeito a si mesmo, aos outros, à vida, procurando ter sempre como ponto de partida: suas vidas, experiências, saberes, forma de ver e sentir o mundo, histórias de vida, pois o que se busca é ajudá-los a aprender e a descobrir a própria capacidade de aprender.

2.2.1 Dimensões de Análise das IESC

Toda organização tem uma maneira própria de realizar suas atividades: a forma como está estruturada influencia o desempenho da organização, revela as principais características e possibilita a harmonia interna da instituição. As estruturas organizacionais exercem funções consideradas relevantes, a saber:

[...] produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais [...] são criadas para minimizar ou, ao menos, regular as influências das variações individuais na organização. [...] São impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não ao contrário. [...] São os cenários nos quais o poder é exercido [...], as decisões são tomadas [...] e as atividades são realizadas (HALL, 2004, p. 47).

Em nossa investigação verificamos que o sistema federal de ensino compreende as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de educação superior criadas e

mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação.

No que se refere às IES, quanto à estrutura e organização, classificam-se em instituto superior de educação; instituto superior de tecnologia; faculdades (isoladas e/ou integradas); centros universitários; universidades, e instituições especialmente credenciadas para a pós-graduação. Apresentam exigências indispensáveis na configuração organizacional, tais como, “a divisão do trabalho em várias atividades para ser executada, a coordenação dessas atividades para garantir a realização da soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p.12).

Essa concepção nos permitiu identificar a significativa contribuição de Alves (2003), relativa ao modelo multidimensional-reflexivo, enquanto instrumento de análise que considera o agente individual e a estrutura da organização como dimensões básicas, estreitamente articuladas e condicionando-se mutuamente.

Nas dimensões estruturais das IESC, predomina o exercício do colegiado, tanto na composição quanto na definição de papéis. Para garantir a autonomia didático-científica das IES, compete aos colegiados de ensino e pesquisa organizarem questões diversas, a saber: a criação, expansão, modificação e extinção de cursos; ampliação e diminuição de vagas; elaboração da programação dos cursos; programação das pesquisas e das atividades de extensão; contratação e dispensa de professores; plano de carreira docente (LDB 9394/96, Art. n.º 53).

Em nosso estudo, percebemos características específicas das IESC, relativas à sua estrutura e organização. Dimensões de análise que são intrínsecas a essas instituições de ensino. Nessa configuração organizacional, as entidades mantenedoras gozam de personalidade jurídica, para garantir o patrimônio físico-financeiro e o orçamento da instituição.

De acordo com o estatuto social (grifo nosso), as mantenedoras das IESC são responsáveis pela mantida, perante as autoridades públicas e o público em geral, cabendo-lhes tomar as medidas necessárias ao seu bom funcionamento, respeitados os limites da lei e do regimento interno da mantida, a liberdade acadêmica do corpo docente e discente e a autoridade de seus órgãos deliberativos e executivos.

A responsabilidade da mantenedora em relação à mantida encontra-se prevista pelo Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2010, que dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e ainda apresenta outras providências, em seu artigo 5.º: a publicação das demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes e com

parecer do conselho fiscal; quando determinadas pelo Ministério da Educação deverão submeter-se à auditoria e comprovar a aplicação de seus excedentes financeiros para fins da IESC mantida; a não remuneração ou concessão de vantagens a seus instituidores, dirigentes, sócios e conselheiros; e, no caso de encerramento de suas atividades, destinar seu patrimônio a outra IESC ou ao poder público.

Vejamos, na figura 1 (um), a forma como se dá essa relação entre mantenedoras e mantidas, no contexto das Instituições de Ensino Superior Concessionais.

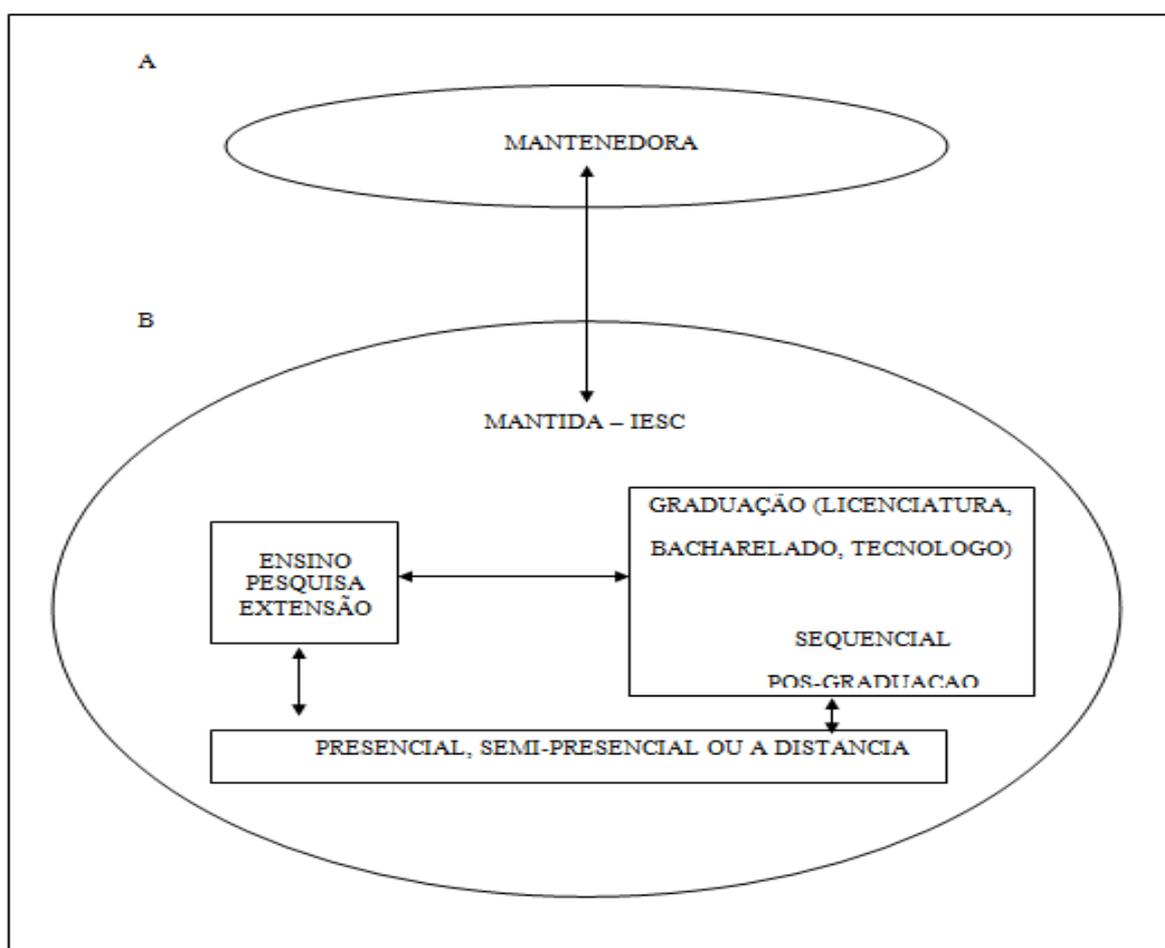


Figura 1 – Modelo da Estrutura e organização da IESC

Fonte: Modelo de Annor da Silva Junior e Reynaldo Maia Muniz adaptado por Maria das Graças Soares da Costa

A IESC (mantida) privilegia a gestão colegiada, que põe em ação um sistema organizacional, permitindo maior eficiência e eficácia na execução de seus serviços, ações e procedimentos destinados a reunir, articular e integrar as atividades dos envolvidos para atingir os objetivos comuns.

Nessa perspectiva, a instituição, ao se organizar, constitui um todo educativo, à medida que privilegia a participação em seus diferentes colegiados, a saber:

- congregação: órgão superior deliberativo em matéria didático-científica e disciplinar constituída pelas diretorias adjuntas, coordenadorias de curso, com representação da mantenedora, professores e alunos. A esse colegiado compete aprovar regimentos, projetos, acordos e convênios propostos, decidir os recursos interpostos de decisões dos demais órgãos e outras decisões previstas no regimento interno da instituição;
- conselho de ensino pesquisa e extensão: órgão técnico de coordenação em matéria didático-científica e administrativa que analisa e aprova os projetos de curso, extensão e pesquisa;
- conselho diretor: órgão consultivo e deliberativo, constituído pela diretoria geral e diretorias adjuntas de graduação e extensão acadêmica, de pós graduação e pesquisa, de extensão comunitária, de administração, e de controle acadêmico;
- coordenadorias de cursos: composta por coordenador e pelo colegiado de curso, seus professores e representante estudantil com direito à voz e voto.

Essas formas de organização, nas IESC, são meios democraticamente administrados para o cumprimento de sua atividade fim, a prestação de serviços educacionais.

A forma de ingresso de alunos nas instituições se dá através de processo seletivo, adotado pela mantida, em consonância com a legislação vigente. O corpo discente é composto por alunos regulares e alunos não regulares, duas categorias que se distinguem pela natureza da matrícula a que estão vinculados. Têm como órgão de representação o diretório acadêmico, com regimento próprio; essa representação promove a cooperação da comunidade acadêmica no aprimoramento da mantida. Esta estrutura organizacional é composta também por professores e servidores, esses últimos são considerados o corpo técnico-administrativo, que tem sob a sua responsabilidade a prestação dos serviços necessários ao bom funcionamento da mantida.

A “forma de organização é carregada de significados sociais e políticos que influenciam fortemente as ideias, as atitudes e os modos de agir e os comportamentos de professores e alunos, bem como as práticas pedagógicas, curriculares e organizacionais” (LIBÂNEO, 2009, p. 297). Toda a organização e gestão das IESC envolvem diferentes ‘atores’ e prevalece o elemento humano.

3 Fundamentação Teórica

A sociologia da compreensão weberiana assume, como ponto de partida, a concepção de que a sociedade é resultado de um processo de interações sociais, podendo assumir significados e comportamentos diferentes, ou seja, “o mundo dos homens é o mundo de ação intencional, isto é, da ação orientada por crenças e propósitos, significados culturais intersubjetivamente partilhados, valores e normas [...]”. (WEBER, 1999, p. 189). Ressaltando a elucidação dos sentidos, da ação e da interação humana.

A partir da compreensão de que as instituições de ensino superior são espaços de interação social, assumimos o desafio de analisar a configuração organizacional-administrativa das IESC, à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003). Mas, para trabalhar com o modelo multidimensional-reflexivo, fez-se necessário a apropriação de sua base teórica fundamentada no legado weberiano.

3.1 Os tipos ideais weberianos

Na epistemologia weberiana, o “conceito histórico concreto”, chamado tipos ideais, é apresentado como um instrumento de análise para melhor compreender os fatos sociais. O tipo ideal ocupa-se de um construto teórico e, como instrumento de análise científica, possibilita a definição de fenômenos e formações sociais, a partir de situações singulares analisadas, contemplando a diversidade social, possibilitando a identificação de singularidades em diferentes tempos e lugares e possibilita o confronto entre o não-real e o real, dos significados subjetivos aos objetivos.

Segundo Alves (2003), a concepção de tipo ideal é um aspecto básico da doutrina epistemológica de Weber, refere-se a uma construção parcial da realidade em que o pesquisador seleciona certo número de características, ressalta um ou vários elementos observados e constrói um todo inteligível, entre vários outros possíveis. É obtido mediante o encadeamento de um conjunto de fenômenos isoladamente dados, que se ordenam segundo pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se tornar um esquema homogêneo de pensamento.

Trata-se de um modelo com funções que lhe são próprias, elege de forma clara os aspectos do objeto a ser investigado, elabora um “mapa” que servirá de guia para o

levantamento das hipóteses e apresenta os achados que motivam a ação social, descrevendo-os de forma objetiva.

Ressaltamos que, de acordo com Alves (2003), o tipo ideal nada tem de “exemplar”, nem de “dever ser”; tampouco é uma hipótese, embora possa apontar caminhos para a sua formulação. Ele não o concebe como um fim em si mesmo, mas como um modelo, como meio de conhecimento em relação ao qual se analisa a realidade, permitindo ao investigador, em cada caso particular, aproximar-se cognitivamente do fenômeno em análise, examinando a proximidade ou o afastamento da situação concreta pesquisada (tipo real), em relação ao tipo ideal correspondente. (CAVALCANTI, 1977; DOMINGUES, 2000).

A preocupação weberiana se debruça sobre o grupo social e sobre o estado soberano forte. A teoria da ação social perpassa a totalidade de sua obra. As ações e os agentes das ações ocupam o centro das discussões e a ênfase é dada a quem age e nas modalidades de ação, dando origem à fundamentação da sociologia como ciência da conduta humana em relação a valores, dotada de sentido e um indivíduo com capacidade de agir no mundo e intervir na História. Para Levine (1997), isso reforça que a importância da ação humana, como variável crucial para a análise sociológica, levou Weber a elaborar uma taxinomia das formas de ação social, em que focaliza a ação voluntarista como uma variável primária.

Conforme Alves (2003), a tipologia da ação social weberiana apresenta-se da seguinte forma:

- a ação racional no tocante aos fins, que compreende a racionalidade instrumental, funcional ou técnica, ou seja, é um tipo de ação social consciente, calculada, deliberada, onde o indivíduo define o seu objetivo, elege os meios e os recursos para atingi-los de maneira eficiente;
- a ação racional com relação a um valor, ou seja, a ação racional fundamentada em um critério superior, ditada pelo mérito do valor que a inspira, pelo significado do ato em si;
- a ação afetiva, diferentemente das anteriores, não está fundamentada em objetivos e valores, mas sim no sentimento que move o indivíduo em determinadas situações;
- e, por último, a ação tradicional, estabelecida a partir dos costumes culturalmente construídos e consagrados no tempo e na história.

Na ação tradicional e na ação afetiva, em contraste com a ação racional em relação a fins, é praticamente nula, ou bastante escassa, a disposição dos sujeitos para o esforço da avaliação sistemática de seus efeitos (ARON, 1993; RAMOS, 1966). Ambas estão na fronteira daquilo que seria um comportamento com sentido, pois, nelas, pode-se encontrar um componente puramente reativo ou automático, cuja determinação causal escapa à explicação interpretativa. (GUSMÃO, 2000).

Dessa forma, o pesquisador precisa estar atento para focalizar as relações entre os agentes para captar empiricamente o sentido que eles emprestam à sua ação (KRAMER, 2000). Estando atento a esse processo de relações e interações, é possível ao pesquisador, identificar a ideia que se tem de dominação, possibilitando-lhe distinguir o que serve de apoio aos tipos puros de dominação.

Dominação e poder são dois importantes conceitos na sociologia weberiana e na teoria das organizações. Conforme Alves (2003), o poder significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Para Giddens (1998, p. 247), é a capacidade de uma parte para realizar seus objetivos, e o principal critério para aferir o ‘montante’ de poder é a ‘resistência’ que pode ser superada.

Enquanto a dominação, como um caso especial de poder, refere-se à probabilidade de se encontrar obediência a uma determinada ordem, o que implica se ter uma forma de subordinação de sujeitos por outros sujeitos, ou seja, “uma vontade manifesta do dominador influi sobre as ações dos dominados de tal modo que estas ações se realizam como se estes tivessem feito do próprio conteúdo do mandato a máxima de suas ações” (WEBER, 1999, p. 191).

Na sociologia weberiana, compreendemos por “dominação” uma situação de fato, em que uma vontade manifesta [“mandado”] do “dominador” ou dos “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas [do “dominado” ou dos “dominados”], e, de fato, as influencia de tal modo que essas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações [“obediência”].

De acordo com Alves (2003), na sociologia weberiana, os princípios de legitimação da dominação estão baseados na motivação para a obediência, favorecendo uma disposição ao que está legitimado por elementos que podem ser decorrentes da tradição, da burocracia, e/ou da consagração do extraordinário.

Portanto, ao tratar dos elementos que compõem as três formas puras de dominação

propostas por Weber, a dominação patriarcal, burocrática e carismática, como variáveis analíticas, Alves (2003) afirma que, no contexto das organizações sociais, é possível que se encontrem múltiplas combinações.

Vejamos as possíveis combinações das variantes com base na tradição, a estrutura patriarcal; na legalidade e obediência, nas normas instituídas e preceitos jurídicos, a estrutura burocrática; e com base na afeição, a estrutura carismática.

3.1.1 A dominação patriarcal

A estrutura patriarcal weberiana, em sua essência, está baseada em relações de piedade rigorosamente pessoais. Na comunidade doméstica, o elemento central é a autoridade do chefe, independente de gênero. A dominação patriarcal é diferente da dominação burocrática, embora ambas estejam apoiadas na submissão do indivíduo ao poder, na obediência a normas, com significação diferente.

O patriarcado está assentado na crença da legitimidade de uma autoridade que sempre existiu, fundado no respeito aos costumes e aos antepassados, e na lealdade pessoal. Essa estrutura encontra-se alicerçada por um “conjunto de regras, valores, princípios objetivados nas instituições, aprendidos na infância e aplicados em casos concretos que se transmitem às gerações futuras”. (ALVES, 2003; ALBERIONI, 1991, p. 500).

O patriarcado pode ser dividido em uma área estritamente ligada à tradição (componente objetivo) e outra contendo elementos do livre arbítrio (subjetiva). Dessa relação entre tradição e livre arbítrio, surgem outras categorias: patriarca conservador, quando prevalece a tradição; patriarca reformista, quando prevalece o livre arbítrio; patriarca renovador, quando consegue manter certo equilíbrio entre as áreas objetiva (tradição) e subjetiva (livre arbítrio).

Assim, apresenta-se sob o aspecto de propriedade, baseada na tradição, considerada como a forma mais universal e primitiva de legitimidade. Os costumes são considerados como algo sagrado, contudo, não é a única autoridade baseada na santidade da tradição. A dominação de portadores de honra se diferencia, portanto, pela ausência das relações de piedade específicas, pertinentes a uma comunidade doméstica, patrimonial ou submetida a um senhor feudal sobre terras ou servos. Como forma estrutural mais consequente, de uma autoridade baseada na santidade da tradição.

Alves (2003) ressalta que a dominação patriarcal está fundamentada na autoridade e no controle do patriarca, ou do irmão mais velho, sobre os seus dependentes, sejam eles da

própria família ou servos domésticos.

A comunidade doméstica sofre certa diferenciação social, a escravidão assume o caráter de uma instituição regular e os vínculos de sangue são considerados para diferenciar o filho do escravo, embora ao senhor coubesse decidir quem era seu filho. A pertença à comunidade é objetivada através da moradia, comida, bebida e bens de uso cotidianos (WEBER, 1999).

Podemos então compreender uma série de limitações do poder doméstico: o elemento da descentralização da comunidade doméstica que tem como consequência a descentralização do poder; o surgimento de uma exigência de reciprocidade por partes dos submetidos ao poder, que adquire um reconhecimento social em função dos costumes. “Pois ao lado da onipotência diante do indivíduo existe aqui a impotência perante o conjunto deles” (WEBER, 1999, p. 239). Uma dominação que serve para satisfazer as necessidades próprias do senhor.

Para esse autor, o poder doméstico, descentralizado mediante a cessão de terras e, eventualmente, de utensílios a filhos ou outros dependentes da comunidade doméstica, é chamado de dominação patrimonial. Os elementos de continuidade e de limitação da arbitrariedade do senhor que se vão desenvolvendo, dentro das relações patrimoniais surgem em virtude da influência de início puramente dada à prática.

Originariamente, a administração patrimonial cuidava especificamente das necessidades puramente pessoais, sobretudo privadas, da gestão patrimonial do senhor. A obtenção de um domínio “político”, isto é, do domínio de um senhor sobre outros senhores, não submetidos ao poder doméstico, significa então a agregação ao poder doméstico de outras relações de dominação, diferentes, do ponto de vista sociológico, somente em grau e conteúdo, mas não na estrutura. (WEBER, 1999).

O surgimento dos cargos patrimoniais, o recrutamento de funcionários pelo senhor mediante a nomeação do seu senhorio corporal, o serviço prestado, a forma que ele exerce o poder e o reconhecimento são características próprias dessa dominação. O funcionalismo patrimonial, com a progressiva divisão das funções e racionalização, pode assumir traços burocráticos, mas, em seu caráter sociológico, o cargo genuinamente patrimonial distingue-se, tanto mais do burocrático, quanto mais puro se apresenta em cada um deles o respectivo tipo.

De acordo com Weber (1999), a separação da comunidade íntima significa um afrouxamento do poder do senhor e a partir do sustento da comunidade doméstica do senhor, desenvolve-se, já nos tempos primitivos, para os funcionários patrimoniais com lar próprio, a dotação de uma prebenda, como reconhecimento de um direito, no que se refere à apropriação ou prebenda participativa, entre outras. Segundo Alves (2003), a autoridade assumida pela

estrutura de dominação tradicional patriarcal vai ao encontro da dominação burocrática que veremos em seguida.

3.1.2 A dominação burocrática

O domínio racional-legal, materializado na estrutura burocrática, constitui, na sociologia weberiana, a corporificação do processo de racionalização pelo qual a ação no tocante a um objetivo, progressivamente se sobrepõe à ação afetiva e à ação tradicional (ALVES, 2003). Sendo a burocratização a face mais saliente do processo de racionalização.

Na estrutura burocrática, a obediência se dá a normas racionalmente criadas, baseadas em instrução técnica e apelam ao senso da legalidade. Essa obediência se dá, na dominação racional-legal, não à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida deve obedecer.

A legitimidade deste tipo de dominação se dá quando um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder. Seu tipo mais puro é a burocracia, pois é

baseado na crença na legalidade, na obediência às normas estabelecidas e preceitos jurídicos. A submissão à autoridade fundamenta-se em relações impessoais e os limites para o exercício do poder formal circunscrevem-se a uma área fixada em leis e regulamentos. (ALVES, 2003, p. 35).

Na dominação burocrática, manifesta-se e funciona como administração. Weber (1999) considera a natureza e os limites da administração democrática, o desenvolvimento qualitativo e quantitativo das tarefas administrativas, que favorece, a longo prazo, inevitavelmente, a continuidade efetiva de pelo menos uma parte dos funcionários, porque a superioridade técnica na administração dos assuntos públicos fundamenta-se, de maneira cada vez mais sensível, em treinamento e experiência, reforçando a idéia de que

a razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção. Produção, velocidade, clareza, continuidade, discrição, unidade, subordinação rigorosa, redução dos custos de material e de pessoal são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática. (WEBER, 1974, p. 248-249).

Consoante o pensamento weberiano, a burocracia pressupõe controle, supervisão, avaliação, acompanhamento, tendo como finalidade o cumprimento das normas pré-estabelecidas, tipo puro de dominação racional, repousando sobre a crença na legalidade e nos regulamentos, no princípio da hierarquia.

Para Weber (1999), a natureza, os pressupostos, o desenvolvimento da dominação e o modelo burocrático contemplam, tanto a diferenciação (pela divisão do trabalho e pela especialização), quanto a integração (pela hierarquia de autoridade, regras e regulamentos escritos) necessárias à realização de um trabalho específico.

A subsistência de toda “dominação”, no sentido técnico da palavra, depende, no mais alto grau, da autojustificação mediante o apelo a princípios de sua legitimação, ou seja, a “validade” de um poder de mando pode expressar-se num sistema de regras racionais estatuídas (pactuadas ou impostas) que, como normas universalmente comprometedoras, encontram obediência quando a pessoa por elas “autorizada” a exige. Obedece-se a regras e não a pessoas.

A organização burocrática, em seu tipo mais puro, possui uma hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, participantes tecnicamente competentes, métodos de trabalho, comunicação regulamentada, padronização de processos e das habilidades de trabalho. Só a burocracia, com os seus conhecimentos e métodos, consegue regular com eficácia os procedimentos e práticas do exercício de autoridade legal e racional, pois, sendo mais eficiente e eficaz, é mais produtiva. (HALL, 1976).

Na perspectiva weberiana, os três fatores que contribuem, para o desenvolvimento da moderna burocracia, são: o desenvolvimento de uma economia monetária; o crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado moderno; e a superioridade técnica em termos de eficiência do tipo burocrático da administração. A burocracia coloca ênfase na racionalidade, na possibilidade de previsão e na impessoalidade.

As organizações burocráticas têm características marcantes de hierarquia de autoridade, regras e regulamentos formais; divisão de trabalho; seleção formal, impessoalidade e orientação de carreira. Sendo assim, o funcionalismo moderno manifesta-se através do princípio das competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras, leis ou regulamentos administrativos. A elaboração de regras (procedimentos) formais assegura uniformidade às ações desenvolvidas, bem como, maior controle no seu cumprimento.

De acordo com Weber (1999), o tipo puro do funcionário burocrático é nomeado por uma instância superior, o princípio da hierarquia de cargos e da seqüência de instâncias,

demonstram a forma pela qual os superiores têm autoridade para dirigirem seus subordinados. O ato de dirigir, nesse caso, promove a obtenção dos resultados desejados.

Nesse tipo de dominação, uma administração moderna baseia-se em documentos, ou seja, em atas, relatórios e diferentes instrumentos para registro. No quadro de funcionários, a especialização é o critério primordial. Todos os membros da organização são selecionados com base em qualificações técnicas. E, ainda, o trabalho é dividido em tarefas simples, proporcionando a execução eficiente e mais produtiva.

Na dominação burocrática as regras e controles são aplicados de maneira uniforme para todos dentro da hierarquia, evitando-se os privilégios e preferências pessoais. O funcionário recebe uma remuneração em forma de salário, quase sempre fixo, que é calculado sobre a natureza de suas funções, ou seja, os administradores são profissionais assalariados e seguem um plano de progressão da carreira dentro da organização.

Nesse sentido, a previsibilidade do comportamento humano de acordo com as regras; a padronização no desempenho dos participantes, já que se sabe o que se espera e o empregado já sabe o que vai fazer; as vantagens como racionalidade no alcance dos objetivos organizacionais e a precisão ao se definir cargos e operações, são algumas consequências da burocracia. Além da rapidez nas decisões; univocidade de interpretação, garantida pela regulamentação específica e escrita; uniformidade de rotinas e procedimentos; continuidade da organização; redução do atrito entre as pessoas; subordinação dos mais novos aos mais antigos; benefícios sob o prisma das pessoas no sentido de poderem desenvolver sua carreira dentro da organização e a constância e confiabilidade.

Dessa forma, embora para Weber a racionalização tenha ajudado a solucionar parte dos problemas humanos por meio do conhecimento sistematizado, ela também reifica o ser humano ao sujeitá-lo a sistema técnico-burocráticos com a sua lógica impessoal e rotinizada, que subtrai dos indivíduos espaços de liberdade criativa e de efetiva participação. (ALVES, 2003, p. 38).

Vale ressaltarmos as críticas que habitualmente costumamos ouvir em relação à burocracia, desde a despersonalização ao apego às normas; o excesso de formalismo; o simbolismo das pessoas que exercem funções/cargos e a resistência à mudança.

Segundo Weber (1999), na burocracia, pode-se encontrar o sustentáculo de uma ‘racionalidade sem alma’, sufocando a liberdade e a criatividade do ser humano, impossibilitando a expressão do sentimento afetivo-emocional próprio do homem.

3.1.3 A dominação carismática

A estrutura com base na afeição, a dominação carismática, é fundamentada nos ‘chefes naturais’, à semelhança do que ocorre no patriarcado. Não possui forma definida ou institucionalizada. O portador do carisma assume as tarefas que considera adequadas, a partir de sua própria convicção, e exige obediência e adesão em virtude de sua missão.

Segundo Weber (1999), a dominação carismática só é possível em virtude de devoção afetiva à pessoa do senhor, portadora de dons físicos e espirituais específicos, considerados sobrenaturais, cuja posse e prova constitui a qualificação carismática.

Em virtude desse dom (“carisma”) e da missão, a dominação ocorre em função do reconhecimento pessoal e se constitui em ‘dever’ da comunidade em relação ao líder, ou seja, não conhece nenhum procedimento ordenado de nomeação ou demissão, em oposição a toda espécie de dominação burocrática, reconhecendo apenas determinações e limites imanentes ao carisma.

Como esclarece Alves (2003, p. 31), “obedece-se à pessoa do líder, à força que ostenta, e não por conta da posição ocupada em uma hierarquia formada formalmente estabelecida, ou em virtude de uma dignidade tradicional”. É o reconhecimento que nasce, a partir da entrega à revelação, da reverência ao herói, da confiança no chefe por parte dos dominados que há a validação da dominação carismática.

No entanto, não é o fundamento da legitimidade, mas sim um ‘dever’ daqueles aos quais se dirige sua missão, graças à vocação, reconhecendo a qualidade do líder carismático. Portanto, a legitimidade está na crença da existência de qualidades extraordinárias e em sua validade como base de dominação. Esse reconhecimento é uma entrega plenamente pessoal e cheia de fé, que surge do entusiasmo ou da indignação e da esperança.

Na ótica de Alves (2003, p. 31), “a dominação carismática se assenta em um indivíduo dotado de carisma e personificador de uma missão por ele estabelecida para seus seguidores a partir de sua própria convicção e livre de qualquer influência”. Logo, se aqueles aos quais ele se sente enviado não reconhecem sua missão, existe a probabilidade de que sua autoridade carismática se dissipe – como era o caso dos imperadores da antiga china, entre outros, que, ao menor sinal de inundações, seca ou outras calamidades naturais, sentiam ameaçado seu domínio.

De acordo com Weber (1999), o carisma, em sua forma “pura”, jamais é para seus portadores uma fonte de ganhos privados, no sentido da exploração econômica realizada

como troca de certas prestações e contraprestações, nem na forma de uma remuneração de serviços, em oposição à dominação patriarcal. O carisma, em seu tipo puro, rejeita o aproveitamento econômico dos dons gratuitos como fonte de renda – o que certamente ocorre mais como pretensão do que como fato.

A crença carismática transforma os homens ‘de dentro para fora’. Vale dizer, a natureza revolucionária do carisma se manifesta desde uma metanóia do caráter dos dominados, e dá forma às condições materiais e sociais de acordo com o interesse do líder: o poder da liderança carismática intenta conformar as coisas e as organizações de acordo com a sua vontade. (ALVES 2003, p. 32).

O carisma é, nessa perspectiva, a grande força revolucionária da História, em especial nas épocas vinculadas à tradição. Os movimentos missionários, messiânicos, revolucionários, populismo (figura do demagogo), direito hereditário de primogenitura, entre outros, são alguns exemplos históricos que nos ajudam a compreender a dominação carismática.

Para Weber (1999), o poder do carisma fundamenta-se na fé em revelações e heróis, na convicção emocional da importância e do valor de uma manifestação de natureza religiosa, ética, artística, científica, política ou de outra qualquer, no heroísmo da ascese, da guerra da sabedoria judicial, do dom mágico ou de outro tipo.

Na dominação carismática, não existe nomeação, nem destituição de cargos, tampouco hierarquia, mas um “chamado” que transcende, além do desejo pessoal, revelando o seu poder “de dentro para fora”, para estar a serviço de uma missão. Pois,

quando a estrutura carismática se põe a serviço do cotidiano, os hábitos e costumes tradicionais ou as regras e rotinas burocráticas passam a prevalecer, e os antigos seguidores do líder passam a desempenhar funções ou a ocupar cargos específicos, marcando o seu encaminhamento para as formas mais duradouras de dominação cotidiana – tradicional e racional-legal. (ALVES, 2003, p. 34).

A dominação carismática é carregada de elementos que a diferenciam da dominação tradicional e burocrática, onde a submissão se dá, respectivamente, em relação a pessoas e normas, tendo como principal qualidade a continuidade. Por se tratar de características que não são acessíveis a todos, a exemplo das dificuldades enfrentadas quanto ao sucessor do profeta, do herói, do mestre ou do chefe de partido, a dominação carismática enfrenta alguns desafios para a continuidade.

As modalidades para a substituição de um líder carismático se dão pela busca de indícios de qualificação para liderar; por meio da designação pelo próprio portador do

carisma; pela qualificação do clã do líder carismático-consanguinidade; pela objetivação ritualística do carisma-transferibilidade que corresponde ao carisma do cargo. Segundo Alves (2003, p. 33), “com o desaparecimento do portador do carisma, a sua substituição pode processar-se pela tradicionalização, pela burocratização, ou pela modificação da própria natureza do carisma e sua ação específica”.

Portanto, o carisma tem a sua singularidade por estar determinado por fatores internos, ligados a um grupo de pessoas, legitimada de forma afetivo-emocional. A liderança carismática é passível de desaparecimento, quando distanciado do seu cotidiano, podendo ceder aos apelos da racionalidade, burocratizando-se, ou do costume, enfatizando a tradição.

Nesse sentido, as estruturas puras de domínio possuem defesas internas de sua identidade, tais como:

- na dominação tradicional: o patriarca procura reagir às forças da descentralização, valendo-se inclusive de sua esfera de livre arbítrio;
- na carismática: o líder luta contra as forças da despersonalização, para não reduzir a sua capacidade de se impor aos olhos dos seus seguidores;
- na dominação racional-legal: o burocrata se vale da obediência formal e da promulgação de novas regras para prolongar sua autoridade. (ALVES, 2003, p. 41).

Embora os tipos puros de dominação weberianos possam sofrer influências de forças contrárias à tradição, à burocracia e ao carisma.

No quadro três, encontram-se resumidas as estruturas puras de domínio a partir das suas características principais.

Estrutura/ Caracterização	Patriarcal	Carismática	Burocrática
Fonte de Legitimidade	Tradição	Carisma	Legalidade
Tipos de Ação	Tradicional	Afetiva	Racional-objetiva
Natureza	Conservadora	Mudancista	Ordenativa
Agente	Patriarca	Líder	Burocrata
Integrantes	Familiares	Seguidores	Funcionários

Quadro 3 - Resumo simplificado das estruturas puras de domínio.

Fonte: Alves (2003, p. 42).

A noção de estrutura pode ser compreendida por diferentes abordagens. No enfoque do taylorismo, fordismo, fayolismo, passando pelo contingencialismo, institucionalismo e, em

parte, pela abordagem pós-modernista, “a primazia do sistema-organização, se confunde com o processo produtivo [...] e os indivíduos encontram-se confinados em papéis minuciosamente definidos pelo topo da hierarquia, que procura adaptá-lo às necessidades do sistema fabril” (ALVES, 2003, p. 46).

A partir da abordagem das relações humanas, do behaviorismo, da teoria das trocas, da escolha racional e, em parte, da teoria crítica, que privilegiam o agente individual em relação à estrutura; defendem que o indivíduo não se conforma às normas de uma maneira acrítica e irrefletida; destacam o que as pessoas sentem, pensam e fazem; e consideram as mudanças como decorrentes da ação e interação dos indivíduos que podem alterar o curso dos acontecimentos, sendo protagonista desse processo.

Para superar essa dualidade, destaque exagerado na estrutura e/ou protagonismo exacerbado do agente individual, o modelo multidimensional-reflexivo defende uma abordagem que favorece o diálogo entre estrutura e agente, dimensões básicas, estritamente articuladas e condicionando-se mutuamente, possibilitando aproximações nas estruturas fundamentais de domínio, associando as realidades das configurações organizacionais, a saber:

- no âmbito da organização burocrática, a primazia é da estrutura, no sentido de que a autonomia individual é consideravelmente sufocada por regras e rotinas;
- na organização centrada no líder com traços carismáticos, a ênfase é no agente individual;
- na empresa patriarcal, dependendo da amplitude da esfera do livre arbítrio do patriarca, a sua autonomia para agir pode ser praticamente anulada pela tradição, ou pode possibilitar um razoável grau de liberdade para conduzir alterações significativas na forma de administrar o seu patrimônio.

Portanto, o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003), considera o agente individual e o sistema-organização como dimensões estritamente ligadas, uma via de mão dupla, reciprocamente condicionante, não descartando a possibilidade de, em situações temporárias, predominar o agente individual ou o sistema-organização. Procura integrar a tensão entre necessidades, desejos, interesses e disposições individuais (ou grupais) e as relações objetivas, regras e padrões que condicionam as suas práticas.

3.2 O modelo multidimensional-reflexivo de Alves

A construção da base teórica do modelo multidimensional-reflexivo (OMR) encontra-se fundamentada na combinação dos tipos ideais de dominação weberiana. Sua característica marcante é explicitada, ao considerar o indivíduo e o sistema-organização como dimensões intrinsecamente ligadas e condicionadas reciprocamente.

O modelo é decorrente de uma combinação dos componentes determinantes dos tipos ideais weberianos (patriarcado, burocracia e carisma), que, reelaborados, são considerados como variáveis analíticas que nos possibilitaram a análise de Instituições de Ensino Superior Confessionais (IESC).

Segundo Alves (2003), deve-se considerar necessário, na organização, certo grau de racionalidade instrumental para o eficiente desempenho técnico-econômico combinado com elementos afetivos e costumes em variadas intensidades. Ao apresentar os elementos que compõem as estruturas puras de dominação weberiana, o autor afirma que, na realidade, é possível que se encontrem múltiplas combinações das três formas puras de dominação: patriarcado, burocracia e carisma.

3.3 Caracterização do modelo

O modelo multidimensional-reflexivo possibilita, portanto, o exercício do diálogo interdisciplinar, pela utilização de conceitos de disciplinas das ciências sociais, em especial, da Sociologia e da Administração, ampliando as possibilidades de análises organizacionais. Pois,

[...] é representado por uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, tríptica e transiente, em cuja anatomia tem-se elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, da liderança com traços carismáticos e da administração burocrática, dinamicamente relacionados entre si e influenciando-se mutuamente em variadas intensidades (ALVES 2003, p. 93-94).

Deste modo, o modelo contempla mais de uma dimensão a ser considerada para fins de análise e caracterização das organizações, o que representa um diferencial em relação à maior parte das tipologias encontradas na literatura especializada.

A partir desta perspectiva multidimensional, o modelo procura evitar “o maniqueísmo

entre uma orientação voltada para o processo e outra voltada para resultados, entre a subjetividade e a racionalidade instrumental [...] entre o pulsional e o racional” (MATOS, 2000, p. 69), possibilitando, então, a aplicabilidade em organizações governamentais e não-governamentais, visto que as configurações de cada organização, as intensidades de cada um dos tipos ideais e a forma como se apresentam, moldam-se à situação concreta.

O modelo multidimensional-reflexivo foi aplicado na análise de diferentes organizações: Correia (2007) usou o modelo na análise de um hospital universitário, e Barros (2007) utilizou o instrumento para analisar uma organização penitenciária feminina à luz do modelo; Pereira (2008) analisou o caso de uma Igreja Presbiteriana; e Catunda (2009) testou sua aplicabilidade na Igreja Batista de Manaus. Gomes (2009) aplicou o instrumento na análise de uma organização não governamental: o movimento pró-criança; e Silva (2009) fez a análise na secretaria de educação de Manaus.

Considerando os fundamentos do modelo multidimensional-reflexivo, a sua aplicabilidade em organizações governamentais e não-governamentais, e já tendo sido “testado” em diferentes organizações, valer-nos-emos do modelo multidimensional-reflexivo como um instrumento de análise organizacional e o utilizaremos, de forma pioneira, na análise da configuração organizacional administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco.

Para fins de análise organizacional, o modelo de Alves (2003) apresenta os seguintes indicadores, que foram por nós utilizados em nossa investigação:

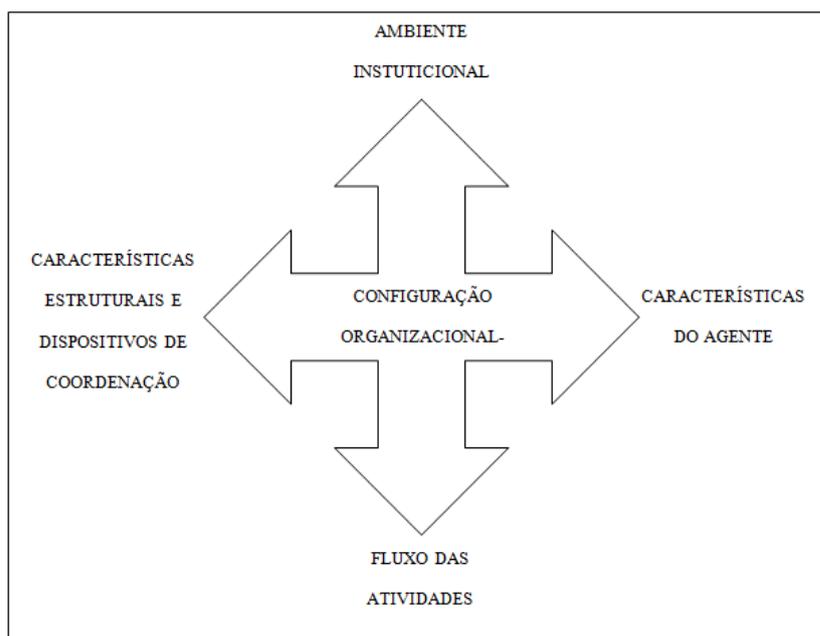


Figura 2 - Indicadores para fins de análise das IESC

Fonte: Adaptado dos Indicadores para fins de análise organizacional de Alves (2003, p. 149)

A partir dos indicadores, elegemos um conjunto de variáveis, para a análise das IESC, a saber:

- no ambiente institucional, investigamos como as IESC percebem e interpretam seu ambiente, condições políticas e culturais, conhecimentos, experiências, interesses, crenças e valores de seus integrantes, e as parcerias;
- nas características estruturais e dispositivos de coordenação, procuramos identificar as características marcantes quanto à centralização, coordenação, complexidade aos mecanismos integradores;
- nos indicadores relacionados, características do agente principal, investigamos os fatores que influenciam a forma de atuar do agente, a abordagem do tempo, o processo sucessório, qual a disponibilidade para mudanças, as relações internas e o quadro de pessoal;
- no fluxo das atividades, analisamos a natureza das tarefas e a tecnologia prevalente.

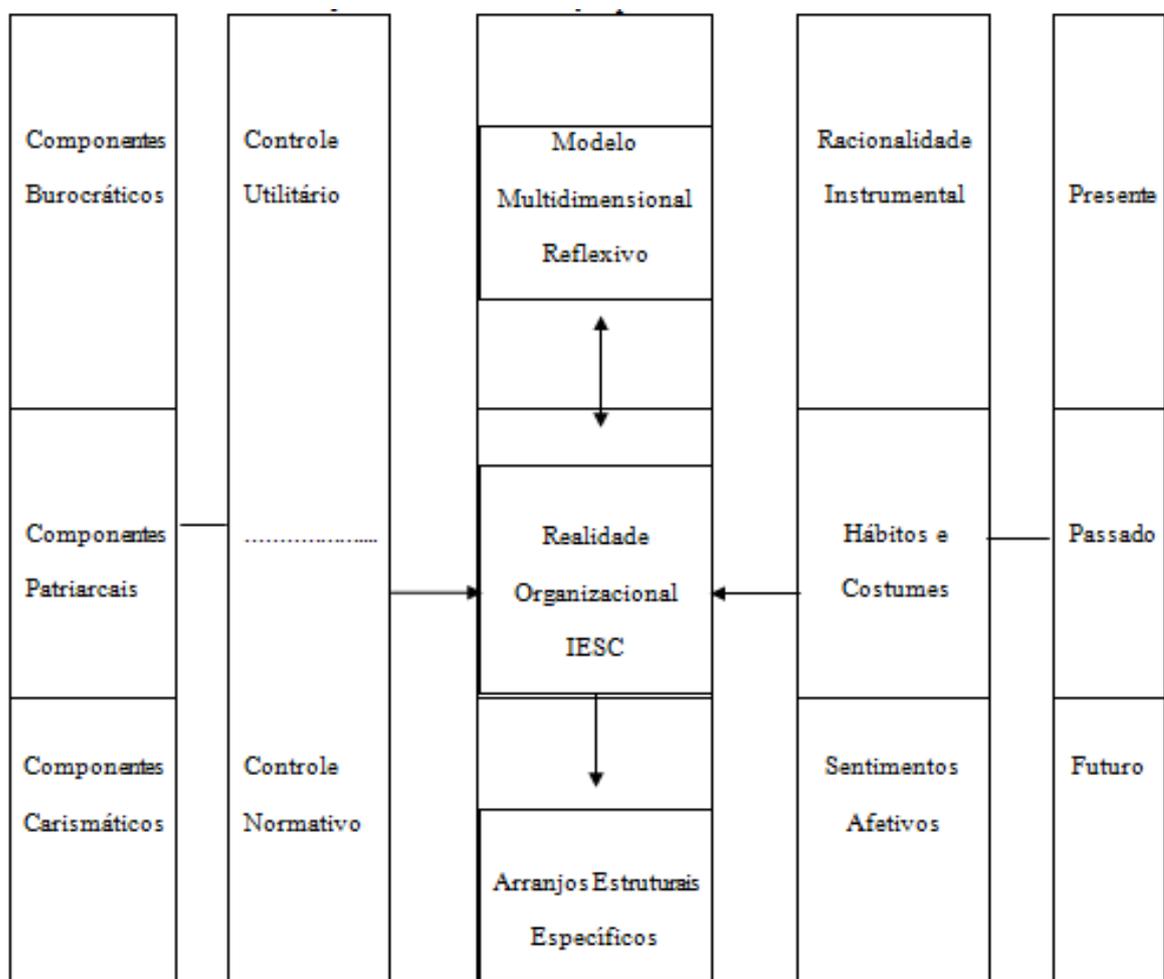
O modelo multidimensional-reflexivo tem um caráter explicativo, possui dimensões articuladas do tempo, em uma abordagem multidimensional de forma interligada (presente, passado e futuro). No passado, acolhe hábitos e costumes, a administração patriarcal e sua legitimidade estão na tradição. É uma estrutura mais voltada para a vivência pretérita; no tempo presente, acolhe a gênese da mudança adaptativa, predomina o foco na atualidade; no futuro, ajuda a apreender o caráter do presente, incorpora parcialmente a experiência do passado como fontes inspiradoras para a construção de uma situação futura, de modo que a gestão centrada é uma liderança com traços carismáticos relacionada a uma visão transformadora na expectativa do futuro que se almeja.

No que se refere às suas dimensões constituintes (carisma, patriarcado e burocracia), o modelo considera as seguintes situações:

- quanto ao carisma, ele se situa entre dois pólos extremos - carisma genuíno (idealizado) e o carisma objetivado (despersonalizado), considerando a liderança com traços carismáticos mais ou menos moderados, associado à coesão interna e a um 'sentido de missão';
- quanto ao patriarcado, a marca indelével é a tradição e os valores personificados

no patriarca. A variabilidade da esfera subjetiva pode ser classificada em três categorias, tendo como variante a possibilidade de exercer o livre arbítrio: reformador (máxima vontade própria – livre arbítrio); renovador (intermediária) e conservador (área mínima de livre arbítrio);

- e, no que se refere à burocracia, para fins do modelo, considera-se o burocrata como mais ou menos rígido (flexível), variando conforme a proximidade/distanciamento do tipo ideal burocracia. Desse modo, temos uma caracterização preliminar do modelo. Vejamos o quadro abaixo:



Quadro 4 - Caracterização preliminar do modelo
Fonte: Alves (2003, p. 103)

A utilização do modelo, como instrumento de análise, ajudará a compreender os diferentes arranjos estruturais da configuração organizacional-administrativa das IESC. Pois prioriza o diálogo, tentando não ceder ao determinismo das estruturas sobre os indivíduos passivos, tampouco, acatar que os indivíduos com suas habilidades e competências sejam capazes de quase tudo nas organizações.

De acordo com Alves (2003), o modelo é uma representação parcial e incompleta, não corresponde a um todo monolítico, nem a um referencial de excelência para as organizações, podendo orientar-se por valores e racionalmente em relação a objetivos, mas também sentimentos afetivos.

Dessa forma, caminham juntas a capacidade de julgamentos morais e a integridade ética. O agente multidimensional-reflexivo (AMR) pode atuar na construção de uma organização favorável ao desenvolvimento das potencialidades de seus membros e que atenda as autênticas necessidades humanas. A decisão pode ser vista como resultado intencional, em conformidade com princípios subjetivos associados aos propósitos da organização que integra.

3.4 Os tipos e subtipos estruturais

Para investigar a configuração organizacional-administrativa das IESC, valendo-se do modelo multidimensional-reflexivo, a partir da realidade institucional na sua totalidade, foi necessária a compreensão dos tipos estruturais híbridos apresentados pelo modelo, que serviram de referenciais de análise.

O tipo estrutural ordenativo–conservador admite dois subtipos: o patriarcal conservador ou tradicionalista e o burocrático rígido. O agente correspondente a esse tipo de estrutura é o AMR conservador, predominando o sistema-organização.

O estrutural liberativo-transformador admite dois subtipos: o patriarcal reformista e a empresa centrada em líder com traços carismáticos: o seu agente típico é o AMR transformador, nesse caso, a ação do agente tem a primazia.

O tipo-base do modelo multidimensional-reflexivo, o equiparativo-adaptador, não possui subtipos, apresentando apenas variações de seus componentes; predomina certo equilíbrio dinâmico mudança-conservação, entre outros, fruto da combinação de componentes de burocracia flexível, da liderança carismática mitigada e do patriarcado renovador. É a configuração base do modelo. O agente associado é o AMR adaptador.

Esses tipos estruturais podem sofrer alguma alteração, migrar para outras configurações estruturais, como resultado da contínua dinâmica do processo de organização-interação-reordenamento. Mas, quando um tipo estrutural é substituído por outro, pode incorporar elementos do tipo anterior, não perdendo completamente as suas características originais. Segundo Alves (2003), os três tipos estruturais apresentados no modelo podem

ainda ser decompostos em subtipos, conforme quadro abaixo:

Estrutura do tipo Equiparativo-adaptador	Estrutura do tipo ordenativo-conservador	Estrutura do tipo liberativo-transformador
Burocracia flexível	Burocracia rígida	Burocracia incipiente
Patriarcado renovador	Patriarcado conservador	Patriarcado reformista
Liderança com traços carismáticos mitigados.	Liderança descaracterizada (carisma objetivado).	Liderança com acentuados traços carismáticos.

Quadro 5 - Tipos organizacionais derivados do modelo

Fonte: Alves (2003, p. 133)

No entanto, essa é uma evolução e não se trata de um processo linear. Podemos, assim, verificar um processo de organização-interação-reordenamento que decorre das transações da organização com o seu ambiente externo, das interrelações entre agentes, e entre esses e a estrutura organizacional.

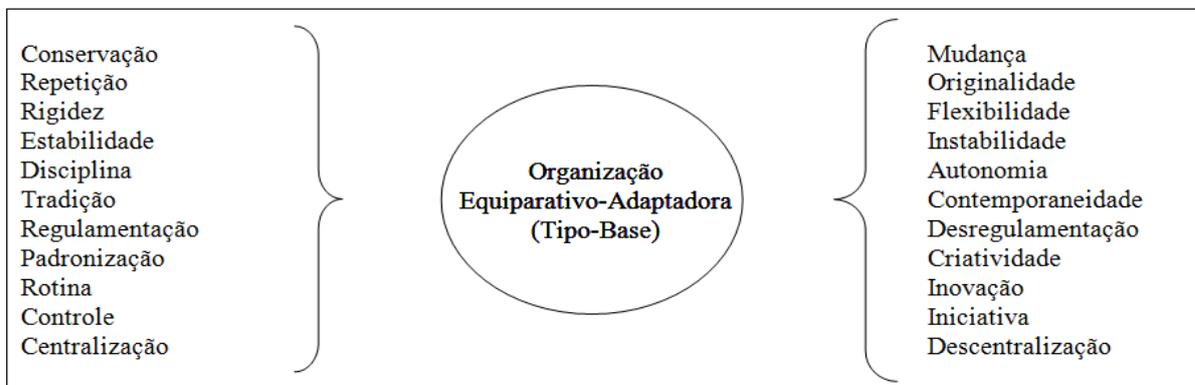
3.4.1 O tipo-base equiparativo-adaptador

A configuração organizacional-administrativa correspondente ao tipo equiparativo-adaptador – estrutura base do modelo multidimensional-reflexivo (OMR) – é composta pelos elementos fundamentais, a saber:

- burocracia flexível em que a hierarquia da autoridade, o nível de regulamentação, a impessoalidade das relações, a padronização dos procedimentos, e outros, ocorrem com baixa intensidade;
- liderança com traços carismáticos mitigados, logo, desprovida da impetuosidade e do radicalismo transformador;
- patriarcado renovador em que costumes invioláveis são superados, em sua maioria, pelo livre arbítrio, embora prevaleçam alguns elementos da tradição.

Segundo Alves (2003), em uma estrutura equiparativo-adaptadora tem-se, portanto, a conjugação de regras de conduta, liberdade criativa e alguns costumes invioláveis. A coexistência de rotinas, inovações e procedimentos consuetudinários refletem uma estreita articulação entre indivíduo e organização, mas não impede o seu agente representativo (AMR adaptador) de gozar de certa autonomia para agir no sentido de adequar a organização a novas necessidades e demandas, por meio de uma gradual implementação de mudanças (p.145-146).

Podemos identificar, pois, as propriedades de uma organização correspondente ao tipo-base equiparativo-adaptador. Vejamos o quadro abaixo:



Quadro 6 - Caracterização de uma empresa equiparativo-adaptadora
 Fonte: Adaptado de Alves (2003, p. 147)

Como podemos ver, predomina um equilíbrio dinâmico, resultante da combinação dos componentes da burocracia flexível, da liderança carismática mitigada e do patriarcado renovador. Deste modo, opera sob uma perspectiva que não privilegia nem o sistema-organização, nem o agente associado ao tipo, o AMR adaptador. Embora seja o tipo-base do modelo referência para os demais, não significa dizer que ele é a configuração para ser aplicada em todas as organizações.

“Na prática, a opção estrutural mais adequada para uma ‘organização’ depende de um conjunto de fatores condicionantes, internos ou externos, limitativos ou facilitadores, presentes em uma determinada situação”. (ALVES 2003, p. 148).

No que se refere aos indicadores para fins de análise, ambiente externo e relações interorganizacionais; características estruturais e dispositivos de coordenação; característica do agente e relacionamentos internos; e o sistema técnico-operacional em uma organização com estrutura equiparativo-adaptadora, o ambiente institucional-legal é assentado na hierarquia e em procedimentos regulamentados, ao lado de um sistema de relações pessoais e vínculos afetivos, além de componentes da tradição.

A organização equiparativo-adaptadora estabelece conexões com outras organizações visando ampliar a disponibilidade de meios para potencializar as oportunidades de novos negócios, reduzir as imprevisibilidades e incertezas e enfrentar ameaças externas.

Ao se tratar das características estruturais e dispositivos de coordenação, a organização equiparativo-adaptadora incorpora dois fatores opostos, porém complementares, a saber: a burocracia flexível, que garante a estabilidade das relações funcionais e a regularidade das

operações, e a presença da liderança carismática ou a gestão patriarcal renovadora, associada a mudanças adaptativas. (ALVES, 2003).

Quanto ao tamanho, a questão que pode ser analisada de acordo com o contexto em que está inserida: a organização pode ser de qualquer porte, mas, à medida que cresce, torna-se estruturalmente mais rígida; quanto menor, maior é a densidade patriarcal e carismática.

Assim, a organização com estrutura equiparativo-adaptadora utiliza uma combinação de dispositivos de controle utilitários e normativos. Os diversos setores são delimitados de forma pouco rígida, permitindo que suas unidades executem tarefas integradas, além de responderem com maior agilidade às novas demandas, embora o grau de formalismo e o nível de regulamentação em escalas razoáveis possam facilitar a delegação de autoridade e a desconcentração da tomada de decisões.

Nesse tipo de organização, a comunicação flui com certa liberdade e é pouco hierarquizada, colaborando na difusão de um estilo de gestão que estimula a criatividade, o espírito empreendedor, a troca de ideias e o trabalho em equipe.

No que se refere às características do agente principal e relacionamentos internos, a motivação para a ação do indivíduo se dá de forma racional em relação a determinados fins, mas também é orientada pela tradição e pelos sentimentos afetivos. Nesse caso, AMR adaptador é uma combinação de patriarca renovador (vale-se da esfera do livre arbítrio); líder empresarial, com traços carismáticos mitigados (acolhe parcialmente a conveniência da desconcentração do poder pessoal, mas preserva a essência da missão personificada), agindo com burocracia flexível (assimila a necessidade de novas regras).

Segundo Alves (2003), o AMR adaptador pode estar representado por diferentes protagonistas e em diferentes posições na organização: no topo ou na hierarquia intermediária. No topo, enquanto dirigente principal e proprietário da empresa, atua como patriarca renovador, ou, por designação do detentor do controle patrimonial, pode ser um executivo profissional posicionando-se no nível estratégico, agindo como burocrata flexível ou como líder carismático moderado; na hierarquia intermediária, o agente multidimensional-reflexivo adaptador apresenta uma perspectiva tático setorial, desenvolvendo as suas atividades em uma área especializada, quer como burocrata flexível, quer como líder tático setorial.

Em geral, o AMR adaptador explicita os princípios de sua ação com base na missão, na visão e nos valores da organização. Ele também se coloca frente ao desafio de conviver com situações ambivalentes resultantes da coexistência de pares opostos, como rigidez e flexibilidade, entre outros. A abordagem multidimensional (passado, presente e futuro) acontece de maneira interligada, como pontuamos anteriormente. Assim, além de absorver a

experiência imediata e informar-se sobre os procedimentos correntes, assimila costumes consolidados na história organizacional, sem prejuízo para a construção de cenários futuros que levem a mudanças.

Na empresa equiparativo-adaptadora, a condução do processo sucessório do dirigente pode ser responsabilidade da família controladora, de investidores institucionais, ou de administradores profissionais, esses últimos, desde que autorizados pelos proprietários ou acionistas. Neste tipo de organização é reconhecida a possibilidade de ocorrerem conflitos ou dissensos, sendo dirimidos através da negociação. Possibilita-se o surgimento de relações interpessoais, motivando a convivência comunitária por meio da criação de espaços e atividades de lazer e integração social.

Conforme Alves (2003), o quadro de pessoal precisa ter qualificação, tanto para as tarefas específicas, como para a realização de múltiplas atividades. O recrutamento é feito diretamente no mercado de trabalho, mas também por meio de indicações dos empregados. O processo de seleção é baseado em critérios técnicos, ao lado da percepção de confiabilidade do candidato. Predomina nessas configurações estruturais o regime de trabalho em tempo integral, podendo também adotar o horário flexível, além de subcontratação e terceirização. O treinamento instrumental é desenvolvido na própria empresa ou fora dela. A socialização é ponto forte, como mecanismo de propagação das crenças e dos padrões de comportamento.

A avaliação de desempenho baseia-se no cumprimento das metas estabelecidas e na adoção dos valores organizacionais. O controle do desempenho no trabalho apóia-se na inclusão ou exclusão de benefícios fundamentados nos critérios objetivos, complementados por avaliações subjetivas. E a política de remuneração envolve uma parte fixa e uma variável, além da utilização de incentivos não financeiros e simbólicos.

Na organização equiparativo-adaptadora, o sistema técnico operacional, as áreas funcionais e as tarefas correspondentes e o fluxo das atividades não possuem definições rígidas, sendo regularmente reavaliados e modificados.

O sistema técnico-operacional é de média a alta complexidade e requer pessoal tecnicamente habilitado. Existe uma considerável presença de peritos e de profissionais qualificados em múltiplas tarefas, o que reforça a demanda por flexibilização da estrutura e redução da necessidade de regras e manuais. Segundo Alves (2003), esse estoque de conhecimentos, ao lado de vínculos socioafetivos que se desenvolvem no trabalho, contribuem para a liberação da iniciativa criadora.

Nesse contínuo processo de organização-interação-reordenamento, resultante das transações da organização com o seu ambiente, das inter-relações dos agentes e entre esses e a

estrutura organizacional, a configuração organizacional-administrativa equiparativa-adaptadora, sem prejudicar as suas especificidades na estrutura adaptativa, poderá sofrer variações internas. Vejamos no quadro a seguir:

Tipo-base equiparativo-adaptador e suas variações internas			
OMR do tipo equiparativo-adaptador (situação original)	Variante I do tipo equiparativo-adaptador	Variante II do tipo equiparativo-adaptador	Variante III do tipo equiparativo-adaptador
Burocracia flexível	Burocracia menos flexível	Burocracia mais flexível	Burocracia flexível
Patriarcado Renovador	Patriarcado renovador	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora
Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada.	Liderança com traços carismáticos mitigados	fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática

Quadro 7 - Variações internas do tipo equiparativo-adaptador
Fonte: Adaptado de Alves (2003, p. 158)

Por conseguinte, nessa estrutura, podem-se encontrar a conjugação de regras de conduta, liberdade criativa e alguns costumes invioláveis e a coexistência de rotinas, inovações e procedimentos consuetudinários, refletindo uma estreita articulação indivíduo-organização.

Os fatores externos e os internos, tais como alterações mercadológicas, concorrências, modificações na legislação, novas tecnologias, entre outros, podem favorecer a migração do tipo equiparativo-adaptador para o ordenativo-conservador, nas seguintes condições:

OMR equiparativo-adaptador (tipo-base)	Burocracia Flexível	Patriarcado renovador	Liderança Carismática Moderada
Transição por descarismatização, burocratização e tradicionalização (tipo ordenativo-conservador)	Maximização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia rígida)	Maximização da área objetiva estritamente ligada à tradição e minimização da esfera de livre arbítrio do patriarca (patriarca conservador)	Minimização da dimensão liderança carismática.
Transição por burocratização, destradicionalização e descarismatização (subtipo burocracia rígida)	Maximização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia rígida)	Minimização da dimensão patriarcal	Minimização da dimensão liderança carismática.

Transição por tradicionalização, desburocratização e descarismatização (subtipo patriarcado conservador)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia incipiente)	Maximização da área objetiva estritamente ligada à tradição e minimização da esfera de livre arbítrio do patriarca (patriarca conservador)	Descarismatização ou objetivação do carisma.
--	--	--	--

Quadro 8 - Transição do tipo-base para a estrutura ordenativo-conservadora
Fonte: Alves (2003, p. 159)

Como também para a estrutura liberativo-transformadora, nas condições apresentadas no quadro a seguir:

OMR equiparativo-adaptador (tipo-base)	Burocracia Flexível	Patriarcado renovador	Liderança Carismática moderada
Transição por destradicionalização, carismatização e desburocratização (tipo liberativo-transformador)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia incipiente)	Maximização da esfera de livre arbítrio do patriarca (incremento da subjetividade) e minimização da área relacionada com a tradição (patriarcado reformista)	Maximização da dimensão liderança carismática (liderança empresarial com traços carismáticos).
Transição por carismatização, destradicionalização e desburocratização (subtipo – estrutura centrada no líder com traços carismáticos)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia incipiente)	Minimização da dimensão patriarcal	Maximização da dimensão liderança carismática (liderança empresarial com traços carismáticos).
Transição por destradicionalização, desburocratização e descarismatização (subtipo patriarcado reformista)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocrática (burocracia incipiente)	Maximização da esfera de livre arbítrio do patriarca (incremento da subjetividade) e minimização da área relacionada com a tradição (patriarcado reformista)	Minimização da dimensão carismática ou objetivação do carisma.

Quadro 9 - Transição do tipo-base para a estrutura liberativo-transformadora
Fonte: Alves (2003, p. 160)

Nesse sentido, corroboramos a afirmativa de Alves (2003), de que a partir da organização investigada, no chão da realidade, diferentes combinações dos elementos que compõem a dominação (patriarcado, burocracia, carisma) podem sofrer alterações nos arranjos estruturais ou transições para outro tipo organizacional, pela articulação permanente do indivíduo-organização, pois a realidade não é estática.

3.4.2 O tipo ordenativo-conservador

Nas organizações com a estrutura do tipo ordenativo-conservador, prevalece a estabilidade, a ordem, a reverência ao preexistente, a obediência às regras e o exercício de práticas gerenciais voltadas aos costumes. Segundo Alves (2003), decorrentes da combinação de elementos vinculados à burocracia rígida e de elementos que constituem o patriarcal conservador, em que o patriarca pouco exercita o livre arbítrio, a organização poderá enfrentar dificuldades para funcionar satisfatoriamente em um ambiente complexo, dinâmico e competitivo.

Mas, em contrapartida, a estrutura ordenativo-conservadora poderá ajudar em organizações que estão fragilizadas em seus controles internos, nas lideranças e na ausência de regras e normas. Nesse tipo estrutural, ocorre a predominância do sistema-organização em relação à ação dos indivíduos, podendo ser classificado em dois subtipos: o patriarcal conservador e o burocrático rígido, considerando as possíveis variações internas:

Tipo ordenativo-conservador e suas variações internas		
Empresa ordenativo-conservadora (situação original)	Subtipo empresa patriarcal conservadora	Subtipo empresa burocrática rígida
Burocracia rígida	Minimização da presença e da intensidade de componentes burocráticos (burocracia incipiente)	Burocracia rígida
Patriarcado conservador	Patriarcado conservador	Minimização da presença de componentes patriarcais.

Quadro 10 - Variações internas do tipo ordenativo-conservador

Fonte: Adaptado de Alves (2003, p. 208)

Ao analisarmos esses arranjos estruturais em relação ao ambiente externo das organizações, percebemos que as principais características, quanto ao modo de operar, as condições externas associadas ao ambiente operacional são de baixa complexidade, baixa dinamicidade, alta previsibilidade e baixa competitividade. Soma-se a baixa capacidade para promover associações duradouras com outras organizações, visto que o AMR desse tipo estrutural é o conservador.

No que se refere às características estruturais e aos dispositivos de coordenação, as organizações com estrutura ordenativo-conservadora possuem um fator de estabilização e regularidade, que é a burocracia rígida, e um fator de imutabilidade, o patriarca conservador.

São consideradas de médio-grande porte, tendo como exigência o respeito à hierarquia, lealdade ao dirigente-patriarca e reverência à tradição empresarial.

No tocante a esse contexto organizacional, os conflitos e dissensos são reprimidos com rigor. A prática gerencial é ambivalente. A seleção dos candidatos é feita a partir da indicação direta de membros do clã ou por empregados mais antigos. Nessa estrutura, o treinamento do pessoal é feito no próprio ambiente de trabalho, numa relação de mentoria entre o instrutor e o treinado.

No que se refere ao desempenho dos indivíduos, está relacionado ao cumprimento de rotinas e reverência aos costumes, orientados por objetivos homologados pelo dirigente-patriarca, de modo que as recompensas e punições ocorrem segundo critérios subjetivos para empregados parentes e mistos para os não familiares.

Em relação à natureza das tarefas, Alves (2003) afirma que as tarefas e o fluxo das atividades são padronizadas e rigidamente delimitadas. O processo produtivo é muito pouco variável, definido com base nos precedentes estabelecidos. Há uma inversão dos meios em relação aos fins, deixando-se, portanto, de privilegiar metas e resultados. O sistema técnico-operacional é de baixa complexidade, não sendo necessária uma elevada densidade de especialistas na empresa. É frequente a utilização de regulamentos e manuais de procedimentos.

Dependendo da intensidade da combinação dos elementos de dominação, nas organizações do tipo ordenativo-conservador, podem ocorrer migrações para o equiparativo-adaptador, nas condições apresentadas no quadro a seguir:

Tipo ordenativo-conservador	Subtipo burocracia rígida	Subtipo patriarcado Conservador
Transição por desburocratização, destradicionalização e carismatização (Empresa equiparativo-adaptadora)	Redução da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia flexível)	Sucessão do patriarca conservador por um patriarcal renovador com traços carismáticos moderados (liderança patriarcal renovadora)
Transição por destradicionalização e desburocratização (variante do tipo equiparativo-adaptador, sem componentes carismáticos)	Redução da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia flexível)	Redução da área objetiva estritamente vinculada à tradição, com a concomitante ampliação da esfera do livre arbítrio do patriarca (Gestão patriarcal renovadora)
Transição por carismatização desburocratização e destradicionalização (variante do tipo equiparativo-adaptador, sem componentes patriarcais)	Redução da presença e da intensidade dos componentes da dimensão burocráticos (burocracia flexível)	Sucessão do patriarca conservador por um líder empresarial com traços carismáticos mitigados (Liderança carismática moderada)

Quadro 11 - Transição do ordenativo-conservador para a estrutura equiparativo-adaptadora
Fonte: Alves (2003, p. 210)

Como também para a estrutura liberativo-transformadora, nas condições apresentadas no quadro a seguir:

Tipo ordenativo-conservador	Subtipo burocracia rígida	Subtipo patriarcado Conservador
Transição por desburocratização, destradicionalização e carismatização (Empresa liberativo-transformadora)	Minimização da presença e da intensidade de componentes burocráticos (burocracia incipiente)	Sucessão do patriarca conservador por um líder patriarcal reformista, cuja área objetiva estritamente vinculada à tradição é minimizada e a sua esfera de livre arbítrio é maximizada (liderança patriarcal reformista)
Transição por desburocratização e destradicionalização (Subtipo empresa patriarcal reformista)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia incipiente)	Minimização da área objetiva estritamente vinculada à tradição, com a concomitante maximização da esfera do livre arbítrio do patriarca (Gestão patriarcal reformista)
Transição por desburocratização, destradicionalização e carismatização (Subtipo empresa centrada no líder)	Minimização da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia incipiente)	Sucessão do patriarca conservador por um líder empresarial dotado de carisma (Liderança empresarial com traços carismáticos)

Quadro 12 - Transição do ordenativo-conservador para a estrutura liberativo-transformadora
Fonte: Alves (2003, p. 211)

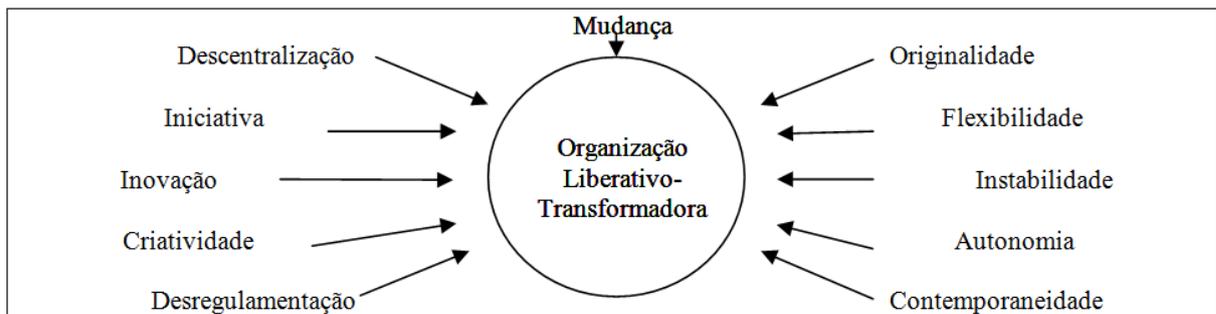
Nessa perspectiva, a configuração organizacional-administrativa patriarcal conservadora é representada por um subtipo estrutural ordenativo-conservador. De acordo com Alves (2003), fortemente ligado aos costumes e hábitos consolidados ao longo da história da empresa, centrada na pessoa do patriarca, enquanto que a burocrática rígida corresponde ao subtipo estrutural que mais se aproxima do tipo ideal de burocracia, excessiva impessoalidade, regulamentações detalhistas, restrita à obediência às ordens, rígida na divisão do trabalho, relações verticais fortemente hierarquizadas.

3.4.3 O tipo liberativo-transformador

Em oposição ao tipo estrutural apresentado anteriormente, podemos encontrar nas realidades investigadas outra combinação. O tipo liberativo-transformador enfatiza a mudança, a flexibilidade, a originalidade e a inovação. É resultante da combinação dos elementos da liderança com traços carismáticos e do patriarcado reformador.

Este tipo de organização acolhe fracamente componentes burocráticos, ou seja tem uma baixa intensidade em relação ao seu tipo ideal. Entretanto, ela possui certo nível de eficiência, adequando os meios e recursos aos seus objetivos, isto é, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos existe certo grau de racionalidade instrumental para possibilitar a sua sobrevivência e crescimento (ALVES, 2003, p. 223).

O momento mais propício, para o surgimento do mencionado tipo, se dá, sobretudo, em momentos de crises e de mudanças organizacionais. Onde se pode observar uma tendência a magnificar-se a ‘missão salvadora’ e a conduta exemplar de um agente multidimensional-reflexivo transformador (AMR). Nessa configuração organizacional, valoriza-se mais o inédito do que o pré-determinado; ressaltam-se as oportunidades; incentivam-se novas formas de agir; acolhem-se mais as ideias e iniciativas do AMR transformador. A ação do agente predomina sobre o sistema-organização.



Quadro 13 - Caracterização geral de uma empresa liberativo-transformadora
Fonte: Alves (2003, p. 225)

As organizações com estrutura liberativo-transformadora apresentam dois subtipos: a empresa patriarcal reformista e a empresa centrada em um líder com traços carismáticos; esses elementos permitem algumas variações internas.

Segue, abaixo, o quadro síntese dessas variações próprias do tipo liberativo-transformador:

Tipo liberativo-transformador e suas variações internas		
Tipo liberativo-transformador	Subtipo empresa patriarcal reformista	Subtipo empresa centrada em um líder
Burocracia incipiente	Burocracia incipiente	Burocracia incipiente
Liderança empresarial com traços carismáticos	Minimização da dimensão liderança empresarial com traços carismáticos	Liderança empresarial com traços carismáticos
Gestão patriarcal reformista	Gestão patriarcal reformista	Minimização da dimensão patriarcal reformista.

Quadro 14 - Variações internas do tipo liberativo-transformador
Fonte: Alves (2003, p. 230)

As características da estrutura liberativo-transformadora podem ser percebidas nas propriedades e indicadores. No que se refere ao ambiente, esse é de baixa média complexidade, média alta dinamicidade, baixa média previsibilidade e baixa média competitividade.

Ao analisarmos as configurações desse tipo estrutural, deparamo-nos com características estruturais e dispositivos de coordenação, fatores que propiciam reformas (a gestão patriarcal reformista) e vetores que promovem mudanças substantivas (a liderança com traços carismáticos). No que se refere aos componentes burocráticos são de baixa intensidade e em relação ao tamanho organizacional, consideradas de pequeno-médio porte.

Conforme Alves (2003), missão e costumes, visão e valores, princípios de ação e normas sociais são os mecanismos mais frequentes de regulação. Os dispositivos de controle são de caráter normativo, levando ao comprometimento afetivo-moral. Os aspectos estratégicos, os processos sucessórios e de comunicação são concentrados e referenciados no líder patriarcal reformista.

Quanto às características dos agentes e relacionamentos internos, o líder patriarcal reformista detém o controle patrimonial, sendo o principal dirigente da empresa. Para exercer funções estratégicas e de confiança, ele mesmo seleciona as pessoas. Nas camadas intermediária e operacional, os agentes comportam-se como ‘empregadores-parentes’ ou ‘empregadores-seguidores’. O presente e o futuro têm primazia sobre o passado.

A definição das tarefas não é rígida, e sua execução nem sempre é padronizada; enfatizam-se os resultados em relação às metas estabelecidas. É frequente a constituição de grupos multisetoriais para a troca de ideias e experiências.

Nas organizações do tipo liberativo-transformador, podem ocorrer migrações para o equiparativo-adaptador, nas condições apresentadas no quadro a seguir:

Tipo liberativo-transformador	Burocracia incipiente	Patriarca reformista	Liderança empresarial com traços carismáticos
Transição por burocratização, tradicionalização e descarismatização parciais (Tipo equiparativo-adaptador)	Ampliação da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia flexível)	Ampliação da área objetiva (tradição) e a concomitante redução do exercício do livre arbítrio (subjetiva) pelo patriarca (patriarcado renovador)	Redução da presença e da intensidade de componentes carismáticos (liderança carismática mitigada)

Quadro 15 - Transição para a estrutura equiparativo-adaptador

Fonte: Alves (2003, p. 231)

Como também da estrutura liberativo-transformadora para a ordenativo-conservadora, nas condições apresentadas no quadro a seguir:

Tipo liberativo-transformador	Burocracia incipiente	Patriarca reformista	Liderança empresarial com traços carismáticos
Transição por burocratização, tradicionalização e descarismatização (Tipo ordenativo-conservador)	Maximização da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia rígida)	Maximização da esfera objetiva (tradição) e a simultânea minimização da área de livre arbítrio do patriarca (patriarcado conservador)	Substituição do líder empresarial com traços carismáticos por um dirigente patriarcal conservador (descarismatização)
Transição por burocratização, destradicionalização e descarismatização (Subtipo empresa burocrática rígida)	Maximização da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia rígida)	Eliminação dos principais valores, costumes que suportam o patriarcado (minimização da tradição)	Substituição do líder empresarial com traços carismáticos por um dirigente burocrático (descarismatização)
Transição por descarismatização e tradicionalização (Subtipo empresa patriarcal conservadora)	Maximização da presença e da intensidade dos componentes burocráticos (burocracia incipiente)	Maximização da esfera objetiva e concomitante minimização da área de livre arbítrio do patriarca reformador (Gestão patriarcal conservadora)	Substituição do líder empresarial com traços carismáticos por um patriarca conservador (descarismatização)

Quadro 16 - Transição para a estrutura ordenativo-conservador

Fonte: Alves (2003, p. 232)

Nesse sentido, lembramos que, segundo o autor, qualquer um dos tipos que suceder outro não o elimina totalmente, mas o absorve parcialmente em si, compartilhando elementos comuns em um processo contínuo de transformação, conforme já referimos.

Vejamos uma breve caracterização das organizações, conforme os tipos e subtipos estabelecidos pelo modelo multidimensional-reflexivo, a partir das variáveis componentes da dinâmica organizacional em cada um dos tipos apresentados:

Variáveis da dinâmica Organizacional	Tipo ordenativo-conservador	Tipo equiparativo-adaptador (Tipo base)	Tipo liberativo-transformador
Conservação	++	+-	--
Mudança	--	+-	++
Repetição	++	+-	--
Originalidade	--	+-	++
Rigidez	++	+-	--
Flexibilidade	--	+-	++
Estabilidade	++	+-	--
Instabilidade	--	+-	++
Disciplina	++	+-	--
Autonomia	--	+-	++
Tradição	++	+-	--
Contemporaneidade	--	+-	++

Regulamentação	++	+-	--
Desregulamentação	--	+-	++
Padronização	++	+-	--
Criatividade	--	+-	++
Rotina	++	+-	--
Inovação	--	+-	++
Controle	++	+-	--
Iniciativa	--	+-	++
Centralização	++	+-	--
Descentralização	--	+-	++

Quadro 17 - Síntese dos tipos e subtipos estruturais

Fonte: Adaptado de Alves (2003)

Portanto, cada tipo estrutural apresenta suas características específicas, de acordo com a realidade organizacional. No tipo liberativo-transformador prevalece a ação do indivíduo sobre o sistema; no tipo ordenativo-conservador o sistema tem a supremacia em relação aos indivíduos; e no tipo equiparativo-adaptador indivíduo e organização se relacionam de forma articulada.

4 O agente multidimensional-reflexivo

O agente organizacional multidimensional-reflexivo (AMR), “é uma construção teórica do modelo, em uma combinação de elementos característicos do patriarca (conservador, renovador, reformista), do líder com traços carismáticos e do burocrata (flevível, rígido), [...] apresenta em sua gênese uma composição relacional”. (ALVES, 2003, p.105).

O AMR pode atuar na construção de uma organização favorável ao desenvolvimento das potencialidades de seus membros, atento às autênticas necessidades humanas; tem coragem de decidir e audácia para inovar no seio das organizações. Sob dadas condições, o sistema-organização se transforma por meio de ação, reação e interação dos agentes organizacionais, que possuem motivações das mais diversas e estão sujeitos a sentimentos egoístas ou solidários.

No modelo multidimensional-reflexivo, o agente ora pode atuar como um guardião, denominado como AMR conservador; ora pode agir com o propósito de inovar práticas administrativas, denominado AMR transformador, tendo como elemento forte a pro-atividade; ou ainda pode procurar o equilíbrio entre regulamentos, denominado AMR adaptador. Embora devamos considerar que nem sempre o AMR consegue os resultados pretendidos, visto que a não informação completa, as variáveis situacionais, as distorções, o tempo, os aspectos alógicos da ação, entre outros, comprometem a ação.

No que se refere ao posicionamento e atuação nas organizações, o agente multidimensional-reflexivo pode estar representado por diversos protagonistas e situado em diversas posições da estrutura organizacional, na qualidade de dirigente principal e detentor da propriedade, na condição de dirigente e não de proprietário, na linha intermediária da hierarquia ou ainda no âmbito operacional.

No quadro abaixo, podemos visualizar melhor acerca do posicionamento e atuação do agente organizacional.

Posição na Estrutura	Perfil do AMR
Nível estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Tem perspectiva político-estratégicas. • Grau de liberdade para agir: máximo; • Responsável pela análise de fatores exógenos e endógenos que condicionam a composição dos meios e recursos organizacionais • Estabelece diretrizes e coordena os recursos organizacionais de acordo com os objetivos estratégicos e prazos correspondentes.

Nível intermediário	<ul style="list-style-type: none"> • Possui perspectiva tático-setorial; • Tem poder de perícia que pode funcionar como flexibilizante da estrutura; • Mediação da decisão e ação técnica. • Pode conseguir uma razoável autonomia no trabalho.
Nível operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Possui perspectiva executiva; • Atuação mais voltada a um determinado segmento de atividade; • Formalismo é uma marca, perspectiva específica e limitada ao grupo ocupacional ao qual pertence; • Mais sujeito a controles e mais submisso a regras e regulamentos, mas sob certas circunstâncias especiais, ele pode ter iniciativas de grande relevância para a organização.

Quadro 18 - Posicionamento e atuação do AMR

Fonte: Adaptado de Alves (2003, p. 118)

Segundo Alves (2003), a forma de atuação do AMR em seu construto teórico pode apresentar os seguintes perfis:

- conservador, defensor do que está estabelecido, tem necessidade de garantir a ordem, os costumes e a estabilidade da organização, apresenta características que se aproximam do burocrata ou do patriarca típico;
- transformador, defensor da inovação de práticas administrativas, utiliza uma abordagem proativa que visa empreender inovações e mudanças, assemelha-se ao patriarca que tem livre arbítrio, ou seja, ao patriarca reformador ou ao líder com traços carismáticos;
- adaptador, aquele que procura um equilíbrio entre a padronização e a livre iniciativa criadora, ajusta à empresa as novas demandas e às necessidades que surjam, age como mediador: representa um indivíduo que age de maneira racional em relação a determinados fins, mas também é orientado pela tradição e movido por sentimentos afetivos.

Conjugam-se assim, regras de conduta, liberdade criativa e alguns costumes invioláveis. No entanto, na prática, a opção estrutural mais adequada para uma organização depende de um conjunto de fatores condicionantes, internos ou externos, limitativos ou facilitadores, presentes em uma determinada situação.

Conforme Alves (2003), na dinâmica organizacional, a constante inter-relação de variáveis componentes da burocracia, do patriarcado e do carisma resulta em dois sistemas vetores opostos: a conservação e a mudança, a tradição e a contemporaneidade. O relacionamento desses dois conjuntos de vetores antagônicos se expressa por meio de um processo de organização-interações-reordenamento que origina uma configuração

organizacional-administrativa híbrida, um equilíbrio dinâmico ordem-liberdade, estruturação, conservação-mudança.

Para fins de análise organizacional, as formas de atuação dos agentes (conservador, transformador e adaptador) e a dinâmica interna do modelo (organização – interação – reordenamento) podem ser sistematizadas em variados tipos estruturais (ordenativo, liberativo e equiparativo).

5 Instituições de Ensino Superior Confessionais

Apresentado o modelo multidimensional-reflexivo, enquanto instrumento de análise e com a finalidade de compreender melhor a configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais, é necessário um entendimento de elementos marcantes da história da educação brasileira, que reflitam as condições sociais e o panorama político de diferentes momentos.

Segundo Romanelli (1991), o modelo educacional brasileiro, na sua organização social, no conteúdo cultural transportado para a colônia, pelos jesuítas está fundamentado historicamente, numa minoria de donos de terra e senhores de engenho, que centralizavam o direito à educação, com exceção das mulheres e dos filhos primogênitos. Ao chegarem ao Brasil, os jesuítas não trouxeram somente a moral, os costumes e a religiosidade européia; trouxeram também os métodos pedagógicos.

Os jesuítas chegam de mãos dadas com a Coroa Portuguesa, por conta de um acordo entre o papado e a Coroa, a fim de garantir a expansão da religião católica, que estava ameaçada pelo surgimento das igrejas protestantes. O modelo jesuítico trazia a marca da “autoridade e disciplina e com esse instrumento intelectual de domínio e penetração, que foi o seu ensino sábio, sistemático, medido, dosado, mas nitidamente abstrato e dogmático, os jesuítas exerceram na Colônia um papel eminentemente conservador” (AZEVEDO, 1943, p. 300).

Nesse contexto de colonização e ‘imposição’ do Cristianismo, foram criados os primeiros cursos superiores com a finalidade de atender às necessidades da Corte Portuguesa e da elite brasileira. A partir deste momento, novos cursos foram surgindo, o Príncipe Regente assinou o Decreto de 23/02/1808, que instituiu a cadeira de ciência econômica, a carta de Lei de 4 de dezembro de 1810, criando a Academia Real Militar da Corte, que, anos mais tarde, se converteu na Escola Politécnica, assinou ainda o Decreto de 12/10/1820, que organizou a Real Academia de Desenho, Pintura, Escultura e Arquitetura Civil, convertida a posteriori em Academia de Artes.

Com o movimento iluminista e o processo de industrialização, o ensino superior brasileiro assume em seus primórdios características próprias da formação de profissionais, para uma determinada profissão, como especialistas. Os cursos foram organizados, marcados, de forma significativa, pelo ensino prático, a saber, engenharia militar e medicina, tendo como referência o modelo francês-napolênico,

[...] não transplantado na totalidade, mas nas suas características de escola autárquica com uma supervalorização das ciências exatas e tecnológicas e a conseqüente desvalorização da filosofia, da teologia e das ciências humanas; com a departamentalização estanque dos cursos voltados para a profissionalização. (RIBEIRO apud MASETTO, 1998, p. 10).

Foram oferecidos os cursos de anatomia, cirurgia e medicina e os cursos jurídicos, que em seguida deram origem à Faculdade de Medicina da Bahia e às Faculdades de Direito em São Paulo e em Recife, simultaneamente. Segundo Luckesi (1998), até 1900 o Brasil já havia consolidado o ensino superior em forma de Faculdade ou Escola Superior.

Em meados do século XIX, refere Marcondes Seehaber (2004), com a intensificação das imigrações, um fato novo surge na história da educação brasileira, o protestantismo. Os primeiros imigrantes alemães instalaram-se inicialmente nos Estados do Rio grande do Sul e Santa Catarina, trazendo consigo os princípios defendidos por Martim Lutero. Deste modo, em 1824, surgem as primeiras escolas evangélicas para propiciar alfabetização geral, com intuito de que os filhos de famílias protestantes pudessem exercer a sua fé adequadamente e tivessem acesso às Escrituras, pois o analfabetismo seria um empecilho ao aprendizado de sua doutrina.

Nesse mesmo período, instalaram-se no Oeste paulista missionários norte-americanos que também fundaram escolas para os filhos dos imigrantes protestantes. A partir deste momento, outras denominações evangélicas (metodista, presbiteriana, batista), também chegaram ao Brasil em outros Estados, com intuito de desenvolver a evangelização criando igrejas e escolas para atender às necessidades locais. (MARCONDES, L.R., SEEHABER .L., 2004, p. 18).

Com o surgimento do movimento republicano, a educação do povo ganhou um peso que não tinha até então. Para os republicanos, a democracia se realizaria e se desenvolveria via educação popular, como meio para conseguir a liberdade. É a partir desse movimento que, em 1891, a educação brasileira passa a ser considerada de caráter leigo, conforme Mesquita (1994), o que caracteriza o início de dois segmentos na educação brasileira: o público e o privado, este último, quase que, na sua totalidade, confessional e protestante.

A expansão do ensino superior brasileiro se dá no contexto socioeconômico e político em três segmentos:

[...] pela presença do governo nos estados (em geral nas capitais) pela criação e manutenção das faculdades; [...] na projeção das elites locais e regionais no ensino superior na reprodução de quadros intelectuais, pela criação e manutenção de faculdades estaduais em capitais e cidades

politicamente mais desenvolvidas e importantes no interior; [...] e na criação de faculdades por agentes privados, confessionais e/ou empresários conforme a demanda não atendida pelo setor público e de acordo com projetos hegemônicos. (CUNHA, 1999, p.40).

Por conseguinte, é nesse contexto que encontramos as primeiras universidades brasileiras. Com a Reforma de Francisco Campos, no Governo de Vargas, surgem, de 1931 a 1932, a Universidade de São Paulo, seguida pela Universidade de Minas Gerais, em 1933. Nos anos 40, começam a surgir as primeiras universidades pontifícias. Por Decreto papal é oficializada a participação confessional na educação superior brasileira. O “caráter confessional e católico de quase totalidade das universidades comunitárias funcionava como uma espécie de credencial para a imagem da integridade moral do grupo”. (SAMPAIO, 1998, p. 205).

Até 1960, o Brasil manteve essa estrutura no ensino superior, agrupamento de escolas e faculdades. Nas décadas de 1950 a 1970, foram criadas universidades federais em todo o Brasil, pelo menos uma por Estado, além de universidades estaduais, municipais e particulares. Durante esse período, predominavam as instituições públicas, em função do processo de federalização.

Nos anos de 1960 a 1980, o ensino superior experimenta mudanças expressivas. Sob os ecos da ditadura militar, dá-se início ao processo de descentralização do ensino superior, concentrando as forças na busca da qualidade da educação, abrindo horizontes à retomada da democracia e do resgate dos espaços políticos, até então cerceados pela sociedade civil.

Assim, historicamente, o ensino superior brasileiro vive dois momentos distintos: o primeiro, referente à consolidação desse setor, nos anos de 1933 a 1960, tendo como característica marcante o crescimento das matrículas, marcado pela disputa entre as elites laicas e as católicas pelo controle do ensino superior no Brasil. E, o segundo momento, entre meados de 1960 a 1980, sobretudo, a década de 80, é marcado pela ausência do Estado, no campo da educação e da saúde, surgindo nesse contexto o movimento em favor da criação e do fortalecimento das instituições de ensino superior privadas, que tem o seu ponto alto nos anos 90, com o crescimento expressivo do número de matrículas nas instituições de ensino em todo território nacional. (SAMPAIO, 1998a; 2000).

O Conselho Federal de Educação (CFE), à época constituído em grande parte pelos dirigentes das instituições de ensino superior privadas, intermediou essa articulação, fragilizando o processo de federalização, flexibilizando as normas para criação de novos cursos, ampliação de vagas e credenciamento de IES em todo território brasileiro. A

descentralização não foi o resultado de maior participação da sociedade civil.

A legislação educacional passou por muitas mudanças provocadas por interesses econômicos e políticos públicos e privados. A promulgação da LDB 9.394/96 é considerada o marco de transformações radicais no campo da regulamentação no ensino superior no Brasil, conferindo maior autonomia às universidades brasileiras e tornando clara a sua finalidade.

Na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de dezembro de 1996, em seu Título V – Dos Níveis e Modalidades de Educação e Ensino, Capítulo IV – Da Educação Superior, as instituições de educação superior no Brasil estão normatizadas, nos artigos 52, incisos I, II e III e 53, em questões relativas ao seu conceito, atribuições e autonomia.

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional nacional;

O ensino é compreendido como a construção do conhecimento, troca de informações ou de esclarecimentos, objetivando a formação de profissionais de nível superior; a pesquisa concebida, numa perspectiva voltada para a solução de problemas e a busca da verdade através da investigação científica; e a extensão, enquanto atividade que coloca a universidade em contato com a realidade, desenvolvendo o referencial básico para a pesquisa e para o ensino, fazendo valer o seu caráter público, comunitário a serviço da comunidade.

No que se refere à organização acadêmica, as instituições de ensino superior podem oferecer cursos de graduação (licenciatura, bacharelado ou tecnólogo), sequencial, pós-graduação (*lato sensu e stritu sensu*) e extensão atuando através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, constituídas por um conjunto de setores, salas de aulas, departamentos, biblioteca, coordenações, laboratórios, núcleos, todos tendo como atividade a prestação de serviços educacionais.

De acordo com o artigo 1º, do Decreto 5.786, são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, pela qualificação do corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidos à comunidade escolar (BRASIL, 2006).

Quanto à dependência administrativa, atualmente, as instituições de ensino superior podem ser consideradas públicas (federais, estaduais e/ou municipais) ou privadas. Essas últimas, de acordo com o artigo 20 nos incisos I-IV da LDB 9.394/96, são classificadas como

particulares em sentido estrito, comunitárias e confessionais, ou ainda, filantrópicas na forma da Lei. As instituições de ensino superior privadas dependem da constituição jurídica de sua mantenedora, podendo ser consideradas como fundações, associações civis ou sociedades civis de direito privado, com ou sem fins lucrativos.

Nessa perspectiva, as instituições confessionais, instituídas por grupos de pessoas jurídicas, atendem à orientação confessional e ideologia específicas. As comunitárias, instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade. A mantida é “uma instituição sem personalidade jurídica, denominada no direito como ‘ente despersonalizado’, que oferece ensino, pesquisa e extensão, mantida por uma entidade com personalidade jurídica (mantenedora)”. Enquanto que a mantenedora é “uma entidade que mantém instituições de ensino, sendo juridicamente responsável por esta e se relacionando com ela por intermédio de uma diretoria ou órgão semelhante. Não interfere em questões administrativas acadêmicas da IES, mas em questões relativas à administração financeira”. (MURIEL, 2006, p. 68).

Assim, as Instituições de Ensino Superior Confessionais denominam-se públicas não-estatais, não possuem finalidade lucrativa, não pertencem a famílias ou a grupos empresariais, pretendem ser uma alternativa de ensino superior, possuindo uma filosofia própria. A confessionalidade das instituições de ensino superior está fundamentada em ato de confissão, numa busca permanente do sentido das questões relacionadas à vida. A educação confessional propõe uma visão diferenciada, “de um mundo em que seja importante ser justo, ético, honesto e transparente, vivendo globalmente em nossas realidades locais” (MATOS 1998, p.76). A IESC assume o desafio que é próprio do processo educativo contido no projeto pedagógico institucional, na defesa da vida em todas as dimensões, possibilitando a formação do cidadão para assumir a própria vida num processo de comprometimento social.

De acordo com Martins (1987), presidente da Associação Brasileira de Escolas Superiores Católicas (ABESC), essas IES

são universidades sob a responsabilidade de uma associação ou fundação sem fins lucrativos, confessionais ou não, dentro do pluralismo democrático, reconhecidas como idôneas para a prestação de serviços educacionais de interesse público, e que aplicam seus recursos e resultados financeiros nas finalidades universitárias, buscando realizar, assim, efetivamente, sua função social. (ASSEMBLÉIA NACIONAL CONSTITUINTE, 1987, p. 300).

A identidade institucional confessional se manifesta nos princípios da dialogicidade, do compromisso social e em cumprimento a sua missão específica, tendo como objetivo

promover uma educação de qualidade. De um lado, responde às exigências da legislação em vigor, como as demais IES e, por outro lado, ao conjunto de elementos próprios da confessionalidade.

A partir dessa perspectiva, e para analisar as IESC, valendo-se das dimensões de análise apresentadas no modelo de Alves (2003), mapeamos as IES sem fins lucrativos, que atuam nos diferentes municípios do Estado de Pernambuco, prestando serviços educacionais presenciais ou a distância, no período de 1940 a 2011.

Tabela 2- Mapeamento das IES, sem fins lucrativos, em Pernambuco – 1940 – 2011

ANO	IES SEM FINS LUCRATIVOS	MANTENEDORAS	ATO REGULATÓRIO CREDENCIAMENTO
1940	Faculdade Frassinetti do Recife – FAFIRE	Congregação Santa Dorotéia do Brasil	Decreto Federal n.º 6488
1943	Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP	Centro de Educação Técnica e Cultural	Decreto Federal n.º 12042
1959	Faculdade Asces – ASCES	Associação Caruaruense de Ensino Superior - ASCES	Decreto Federal n.º 45978
1961	Universidade Católica Dom Bosco – UCDB *	Missão Salesiana de Mato Grosso	Decreto Federal n.º 217
1961	Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Caruaru – FAFICA	Associação Diocesana de Ensino e Cultura de Caruaru	Decreto Federal n.º 50.448
1964	Universidade Luterana do Brasil – ULBRA*	Comunidade Evangélica Luterana São Paulo – CELSP	Decreto Federal n.º 54.934
1967	Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL*	Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina	Lei Municipal n.º 443
1970	Universidade de Santo Amaro – UNISA*	Obras Sociais e Educacionais de Luz	Decreto Federal n.º 66.321
1971	União de Escolas Superiores da Funeso – UNESF	Fundação de Ensino Superior de Olinda	Lei Municipal n.º 3.711
1971	Universidade Metodista de São Paulo – UMESP *	Instituto Metodista de Ensino Superior	Decreto Federal n.º 68.793
1972	Faculdade de Olinda – FOCCA	Associação Olindense D. Vital de Ensino Superior	Decreto Federal n.º 70595
1973	Faculdade de Ciências Humanas de Olinda – FACHO	Associação Instrutora Missionária	Decreto Federal n.º 71699
1974	Faculdade de Ciências Humanas Esuda – FCHE	Associação Recifense de Educação e Cultura	Decreto Federal n.º 74014
1974	Universidade Católica de Brasília – UCB*	União Brasileira de Educação e Cultura	Decreto Federal n.º 73.813
1984	Escola Superior de Secretariado de Pernambuco – ESUSPE	Associação Latino Americana de Educação	Decreto Federal n.º 89383
1986	Faculdade de Arquitetura de Urbanismo de Pernambuco – FAUPE	Associação Latino Americana de Educação	Decreto Federal n.º 92.528
1988	Universidade Paulista – UNIP *	Associação Unificada Paulista de Ensino Renovado Objetivo – ASSUPERO	Portaria MEC n.º 550

1993	Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO	Associação Salgado de Oliveira de Educação E Cultura	Portaria MEC N.º 1.283
1994	Universidade Castelo Branco – UCB *	Centro Educacional de Realengo	Portaria MEC* n.º 1834
1997	Faculdade de Ciências de Timbaúba – FACET	Associação de Ensino Superior Santa Terezinha	Portaria MEC n.º 1046
1997	Faculdade de Educação Superior de Timbaúba – FAEST	Associação de Planejamento e Desenvolvimento de Ensino e Cultura	Portaria MEC n.º 2148
1998	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu – FACIG	Associação Igarassuense de Educação e Cultura –AIEC	Portaria MEC n.º 584
1999	Faculdade Santa Helena – FSH	Associação Século XXI de Educação, Ciência e Cultura	Portaria MEC n.º 1434
1999	Faculdade José Lacerda Filho de Ciências Aplicadas – FAJOLCA	Associação Vale do Ipojuca de Educação, Ciência e Cultura	Portaria MEC n.º 1602
1999	Faculdade de Comunicação e Turismo de Olinda – FACOTTUR	Sociedade Olindense de Educação e Cultura	Portaria MEC n.º 937
1999	Escola Superior de Marketing – ESM	Sociedade Recifense de Estudos de Ciências Humanas	Portaria MEC n.º 629
2000	Faculdade Salesiana do Nordeste – FASNE	Colégio Salesiano Sagrado Coração	Portaria MEC n.º 177
2001	Faculdade Luso-Brasileira – FALUB	Organização Pernambucana de Educação, Ciência e Cultura	Portaria MEC n.º 1.321
2001	Faculdade Metropolitana da Grande Recife – UNESJ	União das Escolas Superiores de Jaboatão	Portaria MEC n.º 538
2001	Faculdade Escritor Osman da Costa Lins – FACOL	Associação Vitorense de Educação, Ciências e Cultura	Portaria MEC n.º 644
2001	Faculdade de Tecnologia e Ciências de Pernambuco – FATEC	Fundação Universitária de Jaboatão dos Guararapes	Portaria MEC n.º 1716
2001	Instituto Salesiano de Filosofia – INSAF	Instituto Salesiano de Filosofia	Portaria MEC n.º 463
2002	Faculdade de Odontologia do Recife – FOR	Fundação Odontológica Presidente Castello Branco	Portaria MEC n.º 2.364
2002	Faculdade do Recife – FAREC	Associação Unificada Paulista de Ensino Renovado Objetivo – ASSUPERO	Portaria MEC n.º 3708
2002	Faculdade Marista – FMR	União Norte Brasileira de Educação e Cultura	Portaria MEC n.º 4.031
2004	Faculdade de Tecnologia Fama – FAMA	Sociedade Recifense de Estudos de Ciências Humanas	Portaria MEC n.º 3.953
2005	Faculdade Pernambucana De Saúde – FPS	Associação Educacional de Ciências da Saúde	Portaria MEC n.º 2.990
2005	Faculdade de Teologia Integrada – FATIN	Associação Cultural Teológica do Nordeste	Portaria MEC n. 1.655
2005	Faculdade Damas da Instrução Cristã – FADIC	Associação das Religiosas da Instrução Cristã	Portaria MEC n.º 983
2006	Faculdade Senac Pernambuco – SENACPE	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC/PE	Portaria MEC n.º 1.096
2006	Faculdade Santa Catarina – FASC	Associação Sul Brasileira de Educação e Assistência Social – ASBEAS	Portaria MEC n.º 118
2008	Faculdade Santa Emília	Centro Educacional e Desportivo Fase Ltda EPP	Portaria MEC n.º 1.028

Fonte: e-Mec – Sistema de Regulação do Ensino Superior – 20110 (*) = EAD

A partir dos dados disponibilizados pelo e-Mec (2011), percebemos que no contexto das IESC que atuam no Estado de Pernambuco, estão presentes um significativo número de

Instituições de outras regiões do Brasil, oferecendo serviços educacionais à distância em diferentes municípios do Estado.

Ao agruparmos as IES de Pernambuco por décadas, percebemos que há um crescimento e expansão do setor privado sem fins lucrativos, sobretudo nos últimos anos. Verificamos ainda que as Instituições de Ensino Superior Confessionais católicas estão presentes nas décadas de 40, 60 e 70. Depois de um hiato, vão surgir novas IESC a partir do ano 2000.

6 Procedimentos metodológicos

A trajetória metodológica representa o caminho que percorremos para responder à pergunta de pesquisa por meio de uma discussão teórica, da escolha dos indicadores, do campo, dos sujeitos, da coleta e análise dos dados e da estruturação da dissertação.

Segundo Lakatos e Marconi (1996, p. 83), método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...], traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Descrever o processo metodológico é apresentar as idas e vindas que nos ajudaram a realizar a pesquisa.

O caminho iniciado a partir da revisão da literatura e a proposição da natureza dos objetivos em relação ao objeto de estudo levaram-nos a optar pela pesquisa qualitativa básica, analítica, de caráter descritivo, ligada ao incremento do conhecimento científico, ou seja, ao modelo multidimensional-reflexivo, pois, no fenômeno investigado, interessa-nos mais o processo do que simplesmente os resultados ou produtos.

Nessa direção, buscamos o entendimento, a descrição, a descoberta dos significados. Segundo Triviños (2006), as descrições dos fenômenos estão imbuídas de significados que o próprio ambiente em que estão inseridos lhes impregna, e, como aquelas, são produtos de uma visão subjetiva, rejeitando, portanto, a expressão quantitativa, numérica, medida.

Destacamos, assim, a abordagem interpretada, empírica de uma realidade coletivamente construída pelos sujeitos envolvidos, sendo esse um fator indispensável para a realização da análise organizacional. Na medida em que trabalhamos com um nível de realidade que não pode ser quantificado, respondendo a questões particulares, justifica-se a perspectiva qualitativa adotada neste estudo. (MINAYO, 2004).

Para buscar o aprofundamento a respeito do processo do sistema delimitado, utilizamos as dimensões de análises previstas no Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003): o ambiente institucional, as características estruturais e os dispositivos de coordenação, as características do agente principal e o fluxo das atividades.

Todo o caminho metodológico escolhido teve como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: como se dá a configuração organizacional-administrativa de Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, à luz do modelo de Alves (2003)?

Para responder a pergunta de pesquisa acima, foi necessário responder algumas

perguntas configuradas nos objetivos específicos, enquanto proposições do modelo de Alves.

- Como se apresentam as características estruturais e os dispositivos de coordenação das IESC?
- Quais os fatores que influenciam na atuação do agente principal?
- Quais as condições legais, políticas e demográficas do ambiente institucional?
- Como se dá o fluxo das atividades nas IESC?

Essas questões nos ajudaram a aprofundar o objeto de estudo em diferentes aspectos, e relacioná-lo com o contexto social e histórico. Para a realização desta pesquisa, utilizamos conceitos, termos, definições de Ensino Superior, Instituições Confessionais e o Modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003).

6.1 Indicadores para análise

Para a escolha do campo, consideramos o tempo de atuação como Instituição de Ensino Superior Confessional, o elemento da resistência às diferentes reformas políticas, sociais e econômicas. A nossa investigação se deu em duas IESC privadas e sem fins lucrativos, uma delas data da década de 60, e a outra da década de 70, estas situadas, respectivamente, no interior do Estado e na Região Metropolitana do Recife.

As instituições selecionadas fazem parte de um universo de IES que tem como elemento comum a identidade confessional, materializada em projetos e ações baseados numa forma de atuação que toma como princípio os ideais de justiça, inclusão e cidadania. Além de apresentarem uma contribuição histórica e social.

Ressaltamos que as IESC priorizam, na ação educativa, o aspecto comunitário, que, segundo Passos (2008), não significa guardá-lo como um ideal fixo, como um modelo concluído de gestão ou conjunto de práticas. No entanto, significa transmiti-lo ao longo da História, de forma a ser compreendido pelos diversos contextos, atendendo às demandas da História, como organizações complexas, abertas às exigências dos seus destinatários, com capacidade de auto-organização em função de sua atividade fim, de fazer escolhas e realizar parcerias, em uma dinâmica organizacional constituída de possibilidades.

Para sistematizar este trabalho, no sentido de investigar e melhor compreender como se dá a configuração organizacional-administrativa de Instituições de Ensino Superior

Confessionais no Estado de Pernambuco, utilizamos em nosso caminho metodológico o instrumento de análise, ou seja, o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003).

A lógica e a coerência da argumentação desta pesquisa estão baseadas no Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003), e nas fontes: análise documental correspondente à legislação produzida pelo MEC/INEP/CNE sobre as IES no Brasil, a partir da LDB 9394/96, Decreto 5.786, entre outros.

Na análise da documentação produzida pelas próprias IESC, conforme quadro abaixo:

INSTITUIÇÕES	FONTES
INSTITUIÇÃO 'A' e 'B'	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
	Regimento Interno
	Relatórios

Quadro 19 - Documentação das Instituições de Ensino Superior

Fonte: A autora, 2011

A partir da leitura das fontes selecionadas, elaboramos instrumentos de entrevistas semiestruturadas, para responder às questões que os documentos apresentaram em relação à temática investigada. Para tanto, as entrevistas foram estruturadas a partir das dimensões de análise propostas pelo modelo multidimensional-reflexivo, apresentadas anteriormente.

Os sujeitos da pesquisa com os quais realizamos as entrevistas, nas IESC 'A' e 'B', são membros da Direção, Coordenação Geral, Pesquisador Institucional, Coordenação Pedagógica, Coordenação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), Professores e Funcionários, e alunos. Ao relatarmos os trechos de entrevistas, não utilizamos nomes próprios, chamamos D1 os membros de direção; os demais sujeitos estão representados pela inicial do segmento que representa, seguida de número.

6.2 Critérios para a seleção dos dados

Segundo Minayo (2004), na pesquisa qualitativa, a preocupação consiste no aprofundamento e abrangência da compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição [...]; seu critério não é numérico, nem tão generalista.

As técnicas que escolhemos, para a análise da configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais, foram determinadas pela forma como entendemos a pesquisa e pelos critérios pertinentes a essas organizações, considerando o referencial teórico do Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003).

A escolha das fontes documentais se efetivou a partir da nossa experiência profissional e no contato com as lideranças de cada IESC, onde tivemos livre acesso às fontes: os dispositivos legais e a documentação institucional. A partir da leitura das fontes documentais e do contato pessoal com a direção, construímos o roteiro das entrevistas semiestruturadas, sendo possível o acréscimo de outras questões, com o objetivo de identificar as peculiaridades do contexto educacional.

Em relação às entrevistas semiestruturadas, fez-se necessária a escolha dos depoentes que permitissem conhecer a realidade estudada, e essa escolha feita de forma intencional, ou seja, “que reside na seleção rica de informações, estudos de caso em profundidade” (PATTON, 1990, p. 23), elegendo, com a ajuda da direção, depoentes que estivessem na instituição por mais de dois anos, e que pudessem fornecer informações esperadas, obedecendo ao critério de representação funcional, garantindo a participação dos diferentes envolvidos na organização investigada.

A partir dos critérios estabelecidos, chegamos a um número de 20 (vinte) depoentes nas IESC, sendo quatro membros da diretoria, um da coordenação geral, um procurador institucional, dois da coordenação pedagógica dos cursos, quatro professores e quatro funcionários, esses com mais de três anos na IESC, e quatro alunos com mais de um ano na IESC, em função do tempo de convivência na instituição.

Ressaltamos que optamos pela análise da configuração organizacional-administrativa, valendo-nos do modelo de Alves (2003), considerando:

- o pioneirismo em utilizar o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003), para análise de Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco;
- o interesse da pesquisadora em utilizar um instrumento de análise organizacional em instituições educacionais confessionais, pela sua singularidade;
- o fato de serem instituições educacionais com características comuns, a saber, o elemento da identidade confessional atuando em locais diferentes;
- o fator tempo de vida organizacional das IESC como geradora de valores para o bem comum, em tempos de crises.

As Instituições de Ensino Superior Confessionais, enquanto espaço privilegiado de formação, contemplam a diversidade dos agentes, as atividades a serem consideradas e a

quantidade de registros documentais. Nessa dinâmica organizacional, é imprescindível a captação das informações mais relevantes para a compreensão do fenômeno investigado através da coleta de dados.

6.3 Coleta e análise dos dados

Depois de identificado o quadro teórico, o problema e objeto de estudo, definido os indicadores e os critérios para seleção de dados, definimos então as estratégias para a coleta e análise dos dados.

Os diferentes métodos aplicados para a efetivação da coleta e análise dos dados objetivaram identificar, descrever, analisar e compreender o universo investigado. Segundo Patton (1990, p. 244), “múltiplas fontes de informações são buscadas e utilizadas porque nenhuma fonte isolada de informação pode ser acreditada para proporcionar uma perspectiva compreensiva”. A combinação dessas técnicas possibilita o aprofundamento do objeto de investigação.

Na fase inicial, detivemo-nos na análise documental para melhor compreendermos o objeto em estudo. A consulta aos dispositivos legais e à documentação institucional, a obras relativas às Instituições de Ensino Superior Confessionais e ao modelo de Alves (2003) possibilitaram-nos a identificação das dimensões de análises, as relações e interações, a interpretação e a comparação com o referencial teórico, para compreender o fenômeno analisado.

Os dados desta pesquisa foram coletados e analisados a partir da utilização do instrumento de análise, o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003), numa perspectiva qualitativa, onde coleta e análise se deram, de forma simultânea. Para isso, relacionamos os objetivos específicos às fontes da coleta dos dados.

Para analisar os depoimentos coletados nas entrevistas, utilizamos a análise de conteúdo, na perspectiva que trabalha Bardin (2004), como uma das formas de tratamento dos dados que tornou possível descrever e interpretar, aqui utilizada para compreender os depoimentos em relação à configuração organizacional-administrativa das IESC.

A partir do modelo multidimensional-reflexivo, elegemos as categorias de análise e suas respectivas definições constitutivas (conceito apresentado no modelo) e as definições operacionais (como ser analisada):

Categorias de Análise – OMR	Definições constitutivas	Definições operacionais
Ambiente Institucional	Ambiente institucional e relações interorganizacionais	Condições legais, políticas e econômicas. Organizações com as quais as IESC mantêm relacionamento (HALL, 2004).
Características estruturais e Dispositivos de coordenação	Decorre da combinação de diferentes aspectos: natureza da organização, tamanho, mecanismos integradores, processos e articulação.	Delegação de autoridade, comunicação, hierarquização, estilo gerencial; mecanismos de regulação e controle, integração entre as unidades.
Características do agente principal	Combinação dos elementos caracterizadores do caráter do agente, abordagem do tempo, atuação dos agentes, disponibilidade para mudanças, e do quadro de pessoal.	Orientação que determina ações do agente (relacionada a fins, tradição ou sentimentos afetivos), dimensão do tempo que se destaca nas ações do agente (presente, passado ou futuro), quadro de pessoal relacionamento no local de trabalho.
Fluxo das atividades	Avanços tecnológicos, sistematização dos processos e rotinas.	No que se refere ao fluxo das atividades, a dinâmica organizacional em relação às rotinas.

Quadro 20 – Definições constitutivas e operacionais

Fonte: Adaptado de Alves (2003)

Conforme Appolinário (2006, p. 160), desenvolvemos o trabalho na “busca do significado de materiais textuais [...] das transcrições de entrevistas realizadas com os sujeitos”, dos significados que vão além das mensagens. Através da análise de conteúdo, segundo Minayo (2004) buscamos uma compreensão aprofundada frente ao problema da pesquisa, atendendo a três finalidades: compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto estudado.

Sendo assim, a opção dessa abordagem, como uma das formas de tratamento de dados em nossa pesquisa, teve como objetivo: “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN 2004, p.41). A análise de conteúdo nos possibilitou ir além da aparência, analisar com maior profundidade o objeto de estudo.

A análise de conteúdo obedeceu às três etapas fundamentais: a pré-análise, que se refere à organização do material obtido; a descrição analítica, que consistiu na codificação, classificação e categorização dos dados; e o tratamento dos resultados, de acordo com Bardin (2004).

O produto final resultou na interpretação teórica das categorias que emergiram do material pesquisado. A categorização nos permitiu a interpretação das informações coletadas, tendo como base o problema de pesquisa e o referencial teórico. Das transcrições das entrevistas selecionamos alguns relatos considerados significativos para a compreensão da realidade das IESC.

Fase 1 Texto original	Fase 2 Primeira redação (simplificação)	Fase 3 Segunda redação (categorização)	Fase 4 Associação com o modelo
“A Faculdade desfruta de autonomia razoável em relação à sua mantenedora [...] Essa autonomia se verifica na administração cotidiana da IES”.	Regras e regulamentos clara conscientização e utilização das regras em relação a autonomia administrativa do líder executivo.	Formalização Presença de elementos da burocracia flexível e do nível de atuação do dirigente principal.	Elementos do tipo estrutural equiparativo-adaptadora ou ordenativo-conservadora

Quadro 21 - Técnica utilizada na análise de conteúdo
Fonte: Adaptado de Barros (2007).

O modelo apresentado tem como objeto oferecer a compreensão da técnica utilizada. Nas análises dos resultados, a técnica passa a ser utilizada em forma de texto, facilitando a análise entre as dimensões operacionais e as categorias do modelo.

A finalidade foi identificar as unidades de sentido presentes nos discursos documentais e nas entrevistas, a partir dos indicadores do modelo, para construir uma leitura significativa da realidade investigada, no estudo da configuração organizacional-administrativa das IESC, da natureza dinâmica, por comportarem em seu contexto o movimento de inter-relação entre indivíduo-organização que provocam aproximações e distanciamentos.

6.3.1 Apresentação dos entrevistados integrantes da configuração organizacional administrativa

IESC A				IESC B			
Nome	Cód.	Função	Tempo	Nome	Cód.	Função	Tempo
Francisco Sales	P1	Procurador Institucional	13 anos	Maria do Rosário	P1	Professora, coordenadora	6 anos
Antonio Soares	F1	Funcionário técnico-administrativo	6 anos	Marta Maria	D1	Membro de Diretoria	+ 30 anos
Maria José Oliveira	C1	Coordenadora da CPA	12 anos	Jose Jailson	A1	Aluno Administração	6.º período
Francisco de Assis	A1	Aluno Pedagogia	5.º período	Lucinalva Almeida	C1	Coordenadora Pedagógica	12 anos
Antonio Neto	D1	Membro de Diretoria	19 anos	Fabricia Oliveira	D2	Membro de Diretoria	30 anos
Lucas Herculano	P2	Professor,	8 anos	Jonatas de Omena	F1	Funcionário e ex-aluno	8 anos
Alanna Soares	C2	Coordenadora Geral	20 anos	Isabel Oliveira	F2	Funcionária	18 anos
Marcelo da Costa	A2	Aluno Administração	7.º período	Socorro Lopes	D3	Membro da mantenedora e ex-diretora	30 anos

Ismael de Omena	D2	Membro de Diretoria	3 anos	Karen Gabriela	A2	Aluno psicologia	9.º período
Karol da Silva	F2	Funcionária e membro da CPA	6 anos	Denise Lima	C2	Chefe de setor	16 anos

Quadro 22 – Apresentação dos entrevistados

Fonte: A autora, 2011.

As entrevistas realizadas com os sujeitos, acima apresentados, contribuíram significativamente para a compreensão da configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais.

7 A Instituição de Ensino Superior Confessional A

Ao conceituar as Instituições de Ensino Superior, como instituições sociais, nas quais “é preciso superar todo e qualquer esquema de leitura reducionista para chegar a uma compreensão integrada de seu conjunto feito de múltiplas dimensões” (DIAS SOBRINHO, 2000a, p. 69), admitimos a complexidade da configuração organizacional-administrativa das IESC.

Optamos pela análise da configuração organizacional-administrativa da IESC A, utilizando em nosso caminho metodológico a análise documental e a realização de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da Instituição: Dirigentes, Coordenadores, Professores, Funcionários e Alunos.

As dimensões de análise escolhidas para investigação desta configuração estão fundamentadas no Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003), tais como: ambiente institucional, características estruturais e dispositivos de coordenação, características do agente principal, e o fluxo das atividades.

a) o ambiente institucional

No ambiente institucional, assumimos, como desafio, identificar as condições legais e políticas da IESC.

A Instituição de Ensino Superior Confessional ‘A’ é um estabelecimento de ensino superior particular isolado, fundado através da Portaria da Cúria Diocesana n.º 268, de 9 de agosto de 1960, regulamentada pela legislação educacional que normatiza o ensino superior, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394, de dezembro de 1996, considerada o marco legal do início das transformações educacionais; pelo Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de ensino superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais, no sistema federal de ensino, e o Decreto n.º 6.303, de 12 de dezembro de 2007, que altera dispositivos dos Decretos n.ºs 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 5.773, de 9 de maio de 2006.

Desse modo, a IESC é denominada como Instituição de Ensino Superior privada, confessional e sem fins lucrativos, “instituída por grupo de pessoas jurídicas, atendendo à orientação confessional e a ideologia específica” da Associação Diocesana de Ensino e

Cultura, gerida por colegiados com representação de professores, alunos, funcionários, da entidade mantenedora e da sociedade civil.

Segundo o Regimento Interno (2010) da IESC, a mantenedora é responsável, perante as autoridades públicas e o público em geral, pela Instituição, cabendo-lhe tomar as medidas necessárias ao seu bom funcionamento, respeitados os limites da Lei e do próprio Regimento. Depende de sua mantenedora quanto às decisões de caráter econômico-financeiro.

A mantenedora se faz presente nos momentos mais significativos. Entre mantida e mantenedora, “eu percebo uma relação formal, assim nas festas, os bispos sempre estão, eu não percebo gente transitando por aqui não” (C2), não interferindo na dinâmica do cotidiano da IESC.

A partir da investigação realizada, percebemos que a confessionalidade desta Instituição não está fundamentada só no aspecto jurídico: o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) expressa a identidade institucional, numa perspectiva social e política de caráter público, e confessional, empenhada na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (2009-2013, p. 12) , a IESC, com mais de meio século de atuação no Estado Pernambucano, renova o compromisso de estar atenta à demanda de mercado, para melhor se adaptar às novas exigências do ambiente externo e interno. Nessa perspectiva:

o impulso que vem sendo dado ao crescimento do estado de Pernambuco se projeta por toda região [...] beneficiada com o implemento de vários empreendimentos [...]. Todas essas iniciativas demandam mão-de-obra especializada, o que explica e justifica os investimentos feitos em educação, realizados na cidade e, particularmente pela instituição, que amplia e diversifica seus cursos e promove ações de melhoramento nos serviços educacionais que presta à comunidade.

Tendo iniciado suas atividades oferecendo os cursos de licenciatura em Ciências Sociais, História, Letras e Pedagogia, atualmente oferece cursos de Graduação em Administração, Ciências Contábeis, Filosofia e Tecnologia em Sistema de Informação. Na visão do dirigente principal, a ampliação de novos cursos é uma das formas de

“configurar o desejo e o compromisso institucionais, de colaborar com a formação humana e profissional das pessoas que confiam suas agendas de estudo aos nossos cuidados pedagógico-acadêmicos” (Antonio Neto, membro da diretoria, entrevista realizada em 06 de abril de 2011).

Além dos Cursos de Graduação (licenciatura, bacharelado e tecnólogos), na

modalidade presencial, a IESC oferece Cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, nas áreas de Educação, Administração e de Ciências Contábeis e outras atividades ligadas ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Reiteramos a nossa disponibilidade em contribuir de modo efetivo e crítico-criativo com o desenvolvimento social e econômico [...] através da ampliação do leque de cursos em níveis de graduação e de pós-graduação que respondam às demandas regionais e locais (Antonio Neto, membro da diretoria, entrevista realizada em 06 de abril de 2011).

Todas as atividades da instituição têm, como princípio, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, nos serviços prestados à comunidade através da oferta de cursos e das ações educacionais. Atualmente a IESC atende a um público proveniente de escolas públicas e/ou privadas, vindos de toda a Região.

a abertura da universidade para além dos seus próprios muros significa, sem dúvida, a entrada facilitada e desejada do povo no seio da vida acadêmica, numa fecunda circulação de acervos comunicantes, todos convergindo para a produção do conhecimento de significação social (VANNUCCI, 2004, p. 54).

Em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (2009-2013, p. 11), a Instituição faz uso de mecanismos institucionais para a articulação e a interação com o mercado de trabalho e a prática social. Em suas ações educacionais, “os convênios firmados e os projetos sociais ganham centralidade nas relações e parcerias com instituições e empresas”.

Deste modo, podemos afirmar que a instituição estabelece associações com a “finalidade de ampliar a disponibilidade de meios para potencializar as oportunidades de novos serviços, reduzir imprevisibilidade, incertezas e enfrentar ameaças externas”. (ALVES 2003, p. 151).

Parcerias e convênios são realizados com instituições públicas e privadas, em âmbito municipal, estadual e/ou nacional. Entre elas, podemos encontrar a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), a Prefeitura Municipal da cidade e de cidades circunvizinhas, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e demais empresas.

Nesse contexto, e segundo o Regimento Institucional (2010, p. 19), a organização didático-pedagógica dos cursos oferecidos na IESC A obedece às normatizações oriundas das Diretrizes Curriculares Nacionais, formuladas pelo Conselho Nacional de Educação, por meio da Câmara de Educação Superior. No entanto, na elaboração dos Currículos, são consideradas

também a realidade local e as novas demandas do mercado.

Vale salientar que a IESC está submetida ao processo de avaliação externa, realizado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que instituiu a avaliação das instituições de educação superior, de cursos e do desempenho dos estudantes, através da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, como uma obrigatoriedade em todo o território nacional para todas as instituições, sejam elas públicas ou privadas.

A avaliação se dá na perspectiva de um processo dialógico permitindo olhar as dimensões quantitativas e qualitativas como expressão do vivido e do desejado, como projeto de formação relevante para o indivíduo e para a sociedade.

Esse processo avaliativo a que estão submetidas todas as Instituições de Ensino Superior no Brasil, entre elas as Confessionais, tem como propósito identificar potencialidades e fragilidades, destacar pontos fortes e fracos no processo de aprendizagem, tendo como referências o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC).

A dinâmica avaliativa, na concepção de Polidori (2009, p. 439), “representa uma quebra de paradigma por ser processual, formativo e emancipatório”. Portanto, é atividade que requer competência e habilidades dos atores sociais envolvidos, sobretudo da configuração organizacional-administrativa das IESC.

Diante dessa realidade e a partir da nossa experiência profissional, percebemos que, nas instituições educacionais, se faz necessária uma estrutura organizacional. Essa inquietação levou-nos a investigar o grau de centralização, coordenação e complexidade, apontado por Hall (2004), nas Instituições de Ensino Superior Confessionais.

b) Características estruturais e dispositivos de coordenação

As características estruturais e os dispositivos de coordenação podem ser identificados em diferentes situações do contexto das IESC. Neste caso, descritas no Regimento Institucional (2010), onde é apresentada a estrutura administrativa organizada que, na Instituição investigada, se caracteriza da seguinte forma:

DISPOSITIVOS DE COORDENAÇÃO	COMPETÊNCIAS
Congregação	é órgão superior deliberativo e consultivo em matéria administrativa, didático-científica e disciplinar. Composto pelo Diretor-presidente, pelos docentes em exercício, por representação estudantil, na forma do Regimento e por dois representantes da comunidade escolhidos pelo colegiado dos cursos entre nomes apresentados pela mantenedora.
Colegiado de Cursos	é órgão deliberativo e consultivo em matéria de natureza didático-científica, administrativa e disciplinar. Composto pelo Diretor/presidente, pelos coordenadores dos cursos, que são docentes dos respectivos cursos, pelo coordenador pedagógico geral, pelo pesquisador institucional e pela representação estudantil, conforme normatiza o regimento.
Diretoria Geral	órgão executivo da IESC A, é exercida pelo Diretor Geral, designado pela mantenedora, dentre os membros do corpo docente, para mandatos de quatro anos, com possibilidade de recondução. A administração dos recursos financeiros será de responsabilidade do Diretor Financeiro, designado pela mantenedora, com mandato de quatro anos.
Diretoria Financeira	responsável pela administração dos recursos financeiros. O diretor financeiro é designado pela Mantenedora, com mandatos de 04 (quatro) anos, com possibilidade de recondução.
Coordenadoria dos Cursos	órgãos administrativo-pedagógicos da Faculdade, tem funções deliberativas e consultivas em matéria de natureza pedagógica-científica e disciplinar. Cada coordenação é dirigida por um coordenador, com mandato de dois anos, designado pelo diretor, de acordo com os critérios que atendam aos requisitos exigidos pela legislação em vigor e adequados aos procedimentos de avaliação promovido pelo órgão federal competente.
Pesquisador Institucional	é responsável pelo acompanhamento de questões relativas à legislação do ensino superior e dos atos normativos oriundos do órgão federal competente.
Coordenação Pedagógica Geral	é responsável pela organização didática-pedagógica dos cursos de graduação. Exercida por um coordenador pedagógico, designado pelo Diretor Geral.

Quadro 23 - Mapeamento das características estruturais e dispositivos de Coordenação

Fonte: Regimento Interno da IESC A.

Essa organização-administrativa articulada favorece a participação dos sujeitos da Instituição, permitindo-lhe um envolvimento com a realidade local e global.

A gente consegue ver no Projeto Pedagógico que ela tem as metas que tem que ser cumpridas, as metas que tem que ser feitas a curto, médio e longo prazo. Mas ela está sempre buscando cumprir estas metas. Às vezes elas são de interesse do aluno, do professor e do funcionário e as vezes aparece na CPA. (Antonio Soares, funcionário, entrevista realizada em 13 de abril de 2011).

Verificamos que, apesar de toda uma regulamentação formal, existe uma transmissão verbal das atribuições, uma descentralização do poder, por vezes considerando a experiência prática, vivenciada no dia-a-dia da Instituição; “existe uma circularidade entre as lideranças” (C2), a interdependência entre os setores acontecem em função dos laços estabelecidos a

partir dos valores institucionais.

De acordo com o PDI (2009-2013, p. 37), “o princípio de gestão participativa orienta a administração da IESC. Os processos de escuta, discussão e decisão coletiva caracterizam e dão forma ao modelo de gestão do ensino superior o qual é exercido por sua Diretoria, órgão executivo, e os órgãos colegiados”, despertando o comprometimento institucional.

Conforme depoentes: “a fala da gente tem que estar de acordo com o que diz a missão...isso é visto por professores, funcionários, alunos. A missão é o ponto de partida e de chegada, a missão mobiliza e congrega” (Lucas Herculano, professor, entrevista realizada em 13 de abril).

A organização acadêmico-administrativa dispõe de outros dispositivos de coordenação, de apoio acadêmico e dos serviços administrativos. São oferecidos serviços de acompanhamento psicológico, ouvidoria, apoio aos estudantes, nas áreas de tecnologia e assessoria pedagógica. Todos com vista a possibilitar o cumprimento das atividades fins da Instituição. Além desses, faz parte do organograma institucional a assessoria de recursos humanos, que sistematicamente realiza encontros de formação continuada, na própria IESC ou fora dela, oportunizando o treinamento e aperfeiçoamento de professores e de técnicos administrativos.

Durante o período da pesquisa, percebemos que as políticas da IESC são orientadas pelo Regimento Interno, o que não descarta a participação da comunidade acadêmica na elaboração das atividades e dos documentos institucionais.

“Todos os projetos são elaborados de forma conjunta, escutados professores, alunos e funcionários, levando em conta as demandas do campo de trabalho, a realidade que estamos inseridos, as determinações legais e a missão institucional”. (Maria José Oliveira, coordenadora da CPA, entrevista realizada em 08 de abril de 2011).

Essa participação se dá de maneira diferente, na forma: “uns acompanhando mais de perto” e “outros um pouco mais desconfiado” (C2); e, no que se refere ao conteúdo da participação: “havia os que pensavam de uma maneira, concordando com o que tinha sido determinado; havia os que discordavam e eram propositivos; havia os que discordavam e não tinha propostas” (C2). Existe ainda, no contexto institucional, a motivação para a participação por adesão, “todo mundo era convidado” (C2).

Assim, identificamos dispositivos de controle híbridos utilitários e normativos, onde os diversos setores podem executar tarefas de maneira integrada. Segundo a Coordenadora Pedagógica Geral, “a dinâmica é sempre de discussão coletiva”. Além disso, fica evidenciado que os princípios orientadores são de ordem política, pedagógica e epistemológica.

A IESC se propõe em sua missão promover “a formação de profissionais socialmente críticos, tecnicamente competentes e humanamente solidários; pautada no estímulo à curiosidade intelectual e no labor acadêmico, [pleno] de experiências e troca de saberes, de tecnologias e das tendências contemporâneas” (PDI 2009-2013, p. 4), assumindo, dessa forma, a articulação dos saberes materializados e mobilizados no processo de ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com o contexto em que está inserida, comparada em relação às demais IES da Região, a IESC A pode ser considerada de grande porte, com um sistema de comunicação pouco hierarquizado, que contribui para a difusão do estilo de gestão. Os conflitos são dialogados para possibilitar a resolução dos problemas e as alternativas de ação, revelando, desse modo, a política de gestão adotada pelo líder principal.

c) Características do agente principal

Nesta dimensão analisamos os fatores que influenciam a atuação do agente e a orientação que determina suas ações. A partir da indicação das lideranças organizacionais, identificamos no campo os potenciais depoentes para a coleta dos dados.

O atual diretor geral foi nomeado pela mantenedora para ocupar a função no ano de 1993. Já fazia parte da IESC A, na função de professor titular, e continua exercendo atualmente as duas funções. Graduado em Filosofia e Teologia, mestre em Teologia e doutorando em Educação, na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Na sua concepção, os avanços institucionais revelam o compromisso da IESC A em “suprir a carência de mão-de-obra especializada da Região” através da oferta de cursos de graduação, pós-graduação, extensão e outros serviços prestados à sociedade. Para o dirigente principal, entre os principais valores defendidos pela Instituição, encontram-se o compromisso social, a escuta às demandas de mercado, a qualidade no serviço educacional que é oferecido, “isso vem ratificar a missão educacional da IESC A de atender a demanda da região” (D1).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2009-2013, p. 4), nas atividades desenvolvidas, na IESC A,

é priorizada a articulação do global com o local, do empírico com o científico, do uno com o múltiplo, as similitudes com as diferenças, a teoria com a prática fundados em princípios que orientam o trabalho sócio-educativo na direção da humanização do ser humano, na defesa de princípios éticos e de práticas coletivas e solidárias.

A ‘sacralidade’ da história institucional e o apego à tradição são perceptíveis na IESC, desde a sua estrutura física, ao mobiliário e a simbologia presentes nos diferentes espaços, pois funciona em um prédio antigo que era do Seminário Diocesano, embora seja revelado também o compromisso com a produção cultural da Região: “as obras que estão no jardim são de artistas locais, há um entrosamento pelo perfil do diretor, ele tem um papel forte nisso aí, consta também o envolvimento de outros sujeitos” (C1). No entanto, essa preservação dos elementos tradicionais não imobiliza as lideranças na disposição para mudanças.

A gente tem tentado acompanhar as mudanças que acontecem... e às vezes quando a gente vê a coisa já era, não é fácil, porque para você acompanhar as mudanças você está posto a mudar o tempo inteiro, disposto a inovar (Karol da Silva, funcionária e Membro da CPA, entrevista realizada em 4 de maio de 2011)

Ele é uma pessoa exigente no que tem que ser feito, mas ele não é conservador, assim ao ponto de dizer assim isto sempre foi feito assim há vinte anos e tem que continuar sendo feito assim... Ele está pronto para a mudança (Antonio Soares, funcionário, entrevista realizada em 13 de abril de 2011).

As principais decisões da Instituição são tomadas em colegiado e socializadas com toda a comunidade educativa. A socialização das ações da gestão atual possibilita a disseminação da confessionalidade e da ideologia presentes nas práticas do dirigente principal, conforme relato da funcionária.

Ele é um estilo mais de gestão, ele foge ao estilo da gestão centralizada, mas o foco dele é muito acadêmico, ele é do coletivo. Incapaz de tomar uma decisão isolada, ele socializa. Escuta qualquer opinião (Francisco Sales, procurador institucional, entrevista realizada em 06 de abril de 2011).

Eu vejo que ele tenta e ele consegue. O mais que vai na fala dele é cumprir a minha missão, porque se a gente cumprir a missão, a gente está caminhando e neste caminhar a gente chega em algum lugar. Ele está sempre aberto, conversa, escuta, pergunta[...] não é uma pessoa que diz assim eu quero desse jeito, ele pergunta como vamos fazer? (Karol da Silva, funcionária e membro da CPA, entrevista realizada em 4 de maio de 2011).

No que se refere à atuação do agente em relação à concepção do tempo, percebemos a integração do passado, presente e futuro, de forma que se preserve a identidade organizacional, absorvendo as experiências imediatas, sem perder de vista o cenário futuro.

Ele busca conhecimento o tempo inteiro, então isso já é uma marca que traz, por ser diretor ele poderia está acomodado, mas ele está sempre buscando...buscando melhorias, inovação, sempre o que é melhor para a [...] (Antonio Soares, funcionário, entrevista realizada em 13 de abril de 2011)

O agente principal acompanha, “delega e cobra”, proporciona espaços de diálogo, de convivência em grupo, promovendo momentos de integração e articulação entre os funcionários dos diferentes setores, onde os conflitos são negociáveis, “quando as coisas acontecem a gente conversa. A gente tem espaço para se colocar e ouvir o outro” (P2), e, quando necessário, com a intervenção direta das lideranças.

Ele dá liberdade para as diferentes organizações, dialoga com o diferente... ele não tolhe, dialoga com o diferente. Ele dá um voto de confiança muito grande, existe um laço. As relações acontecem com simplicidade, às pessoas são tratadas pelo nome (Maria José Oliveira, coordenadora da CPA, entrevista realizada em 08 de abril de 2011).

Desse modo, as políticas da Instituição, relativas à “promoção de um clima organizacional, que propicie o relacionamento fraterno e harmônico entre todos os segmentos da comunidade acadêmica e com a comunidade externa”, é efetivada em âmbito institucional, pautando as ações dos agentes (PDI 2009-2013, p.18).

Em relação ao quadro de pessoal, esse, é tecnicamente qualificado para tarefas específicas e para múltiplas atividades, sobretudo os professores, através da “efetividade de programas de benefícios [...] por intermédio de planos de capacitação de recursos humanos, de carreira docente e de cargos e salários” (PDI 2009-2013, p. 18). De acordo com depoimento da funcionária,

o treinamento é sempre no início do semestre, ou no início ou naquele período de Páscoa e de pós Carnaval. Ele acontece todo semestre. Há também treinamentos fora, a faculdade também investe, leva para fazer um curso, incentiva, investe... eu mesmo fui a um treinamento em São Paulo (Antonio Soares, funcionário, entrevista realizada em 13 de abril de 2011).

todo início de semestre tem um momento de história de vida, a gente fala da história pessoal, do pai, da mãe, se dá a conhecer. As pessoas gostam de ouvir. a gente se sente acolhido na vida profissional e pessoal, cria laços[...] (Alanna Soares, coordenadora geral, entrevista realizada em 13 de abril de 2011).

Quando acontece um recrutamento para funcionários, esse é feito no mercado de trabalho, mas também a partir de indicações. A seleção, conforme critérios técnicos, e pela

percepção subjetiva “é feita por comissão composta conforme regimento” (D1). O regime de trabalho é regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e por outros documentos institucionais, contando ainda com o serviço de terceirização de mão-de-obra.

A gestão pessoal é referendada pela Lei de Diretrizes e Bases n. 9.394 de 1996, pela Consolidação das Leis do Trabalho, pelo Estatuto da Associação Diocesana de Ensino e Cultura de Caruaru (Mantenedora), pelo Regimento Interno e pelo Plano de Carreira Docente (PDI 2009-2013, p. 31).

A avaliação de desempenho é mensurada de acordo com critérios nas metas estabelecidas, de forma objetiva, e na assimilação dos valores organizacionais “a secretaria geral, órgão central encarregado do desempenho das atividades administrativas, é responsável pelos serviços de protocolo, controle acadêmico, processamento de dados, arquivo, almoxarifado e pessoal” (PDI 2009-2013, p. 38).

d) O fluxo de atividades

Ao se tratar do fluxo de atividades, verificamos que esse é continuamente avaliado, acompanhado, e acontece de forma sistemática.

As instalações físicas e os investimentos revelam o esforço que a instituição tem feito para garantir condições objetivas de trabalho satisfatórios e confortáveis. [...] A Ampliação e manutenção de laboratórios de informática. A ampliação do número de salas, sua climatização e modernização do mobiliário (Maria José Oliveira, coordenadora, entrevista realizada em 08 de abril de 2011)

O modelo de gestão adotado na IESC A, os processos de avaliação institucional sistemático, a ouvidoria, a estrutura física, mas, sobretudo, os valores institucionais revelam a fluidez do fluxo das atividades. “Eles sempre incentivam que a gente tome atitudes, e isso é bom; a gente fica mais seguro e o que a gente não sente segurança, vai buscar aprender” (F2).

A IESC atua em três grandes áreas: ensino, pesquisa e extensão, que envolvem: “a educação e a formação de professores; a gestão e a formação de profissionais em Administração e Ciências Contábeis; e as tecnologias da informação e da comunicação e a formação de seus profissionais”. (PDI 2009-2013, p. 14).

Entre os serviços educacionais que são prestados à comunidade, acrescentam-se a realização de concurso público para a Prefeitura de Caruaru; atividades acadêmicas com gestores e funcionários de empresas do comércio e da indústria na Região, cursos de extensão

nas áreas de atuação abertos à participação da comunidade; implementação de projetos e ações em educação popular, nos movimentos sociais e comunitários; projeto de alfabetização digital; consultorias a microempresas sob a tutoria dos docentes; e feira do aluno empreendedor.

Desse modo, efetiva-se “a contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural e a educação inclusiva” (PDI 2009-2013, p. 18).

7.1 Análise organizacional-administrativa das IESC A

De acordo com a percepção dos Dirigentes, Coordenadores, Professores, Funcionários e Alunos, sujeitos da nossa pesquisa, analisamos as configurações estruturais e os dispositivos de coordenação da IESC A, valendo-nos do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003), bem como as características de seu agente organizacional principal, o diretor geral da IESC, e o fluxo das atividades.

Enquanto instrumento, o modelo de análise organizacional nos ajuda a manter um diálogo entre pensamento teórico e experiência que as aproximações conceituais propõem, apresentando contribuições significativas para a compreensão do funcionamento das Instituições de Ensino Superior Confessionais, no Estado de Pernambuco.

Vale salientar que o modelo multidimensional-reflexivo adota uma perspectiva em que considera o indivíduo e a organização, como dimensões estritamente articuladas e reciprocamente condicionantes. Nesse sentido, alguns elementos da configuração organizacional estão diretamente ligados ao diretor geral, outros podem ser percebidos nas contribuições dos demais sujeitos, revelados a partir dos depoimentos da vivência profissional.

De acordo com Alves (2003), na ambiência microssocial da organização tem-se, de maneira mais evidente, a reflexividade dos agentes organizacionais vinculada a sua capacidade de autorreflexão, no sentido de exercerem um ‘monitoramento’ de suas condutas.

Portanto, ao analisarmos a configuração organizacional-administrativa da IESC A, considerando as possíveis combinações das variáveis do modelo, identificando no contexto institucional das IESC, observamos elementos dos diferentes tipos estruturais derivados do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003).

No que diz respeito ao tipo estrutural liberativo-transformador e aos seus subtipos,

destacamos que, nas características estruturais e nos dispositivos de coordenação, “missão, costumes, visão e valores, princípios e normas sociais são os mecanismos mais frequentes de regulação”. Em nossa pesquisa identificamos a missão da IESC A como ponto forte de integração e socialização, ou seja, “a missão é clara, pela própria missão [...] o ensino que ela vem a cuidar mais, aquilo que ela passa para os alunos com qualidade” (A).

Em relação ao agente, percebemos indicadores de liderança empresarial com traços carismáticos mitigados, sendo esse o principal dirigente da organização; os treinamentos são ministrados principalmente nas próprias instalações; as definições das tarefas não são rígidas e sua execução nem sempre é padronizada. É frequente a constituição de grupos para a troca de experiências, favorecendo uma gestão participativa. Não se costuma utilizar regras e manuais de operação.

No entanto, no tipo de configuração administrativa liberativo-transformadora “valoriza-se mais o inédito do que o pré-determinado; ressalta-se mais as oportunidades do que as restrições; incentivam-se novas formas de agir mais do que se defende as antigas”, estes indicadores nos levam a afirmar que, a partir das dimensões analisadas a IESC A, enquanto organização, não possui uma configuração “instável, por conta de sua natureza essencialmente personalística”, que nos levou a continuar buscando o tipo estrutural que mais se aproxima.

No estudo desta IESC A, o trajeto histórico possibilitou a análise da configuração-administrativa à luz do tipo estrutural ordenativo-conservador e seus subtipos. A partir da análise dos dados coletados, identificamos elementos que revelam a “sacralidade do passado” no que diz respeito aos elementos da tradição institucional; a imposição das regulamentações das instituições de ensino superior no contexto global e dos estatutos das mantenedoras.

Os valores são preservados, e a identidade institucional, enquanto a estrutura física da IESC A revela os traços da resistência ao tempo. No entanto, considerando o contexto em que está inserida e a pressão do ambiente externo e interno que torna menos burocrática e tradicionalista a configuração-administrativa, na IESC em foco, a gestão se dá de forma participativa, o que favorece a descentralização, a dinamicidade no fluxo das atividades, a substituição de práticas tradicionais e a inovação na oferta de novos cursos e serviços educacionais, verificamos que a configuração-administrativa da IESC A não é compatível com o tipo estrutural ordenativo-conservador e com seus subtipos apresentados no modelo multidimensional-reflexivo.

Analisemos a configuração organizacional-administrativa das IESC em relação ao tipo estrutural equiparativo-adaptador e as suas variantes. Nessa estrutura é possível articular

costumes e práticas invioláveis, regras de condutas e procedimentos, liberdade criativa e inovação “sem a organização perder todas as suas propriedades originais, embora seja alterada a sua capacidade adaptativa em relação a novas demandas e necessidades que surjam” (p.157-158).

Pelo exposto, ao analisarmos a IESC A, percebemos que o seu principal agente goza de autonomia, para agir, no sentido de adequar a instituição às novas exigências da legislação nacional vigente e das demandas de mercado, por meio de uma progressiva implantação de mudanças no seio da organização.

Podemos dizer que a IESC ‘A’ possui uma burocracia mais flexível, embora exista uma clara definição de hierarquia: na sua atuação o agente principal “delega de um jeito, que quando a gente é muito responsável até fica com medo. Mas quando a comissão está para chegar ele pergunta se já foi tudo resolvido” (C2), identificamos a ocorrência da burocracia em baixa intensidade

O agente tem liberdade para propor alternativas criativas, rompendo com práticas consagradas no tempo, implementando ações contemporâneas, como o investimento nas ferramentas tecnológicas, suprimindo a Instituição de equipamentos necessários para a prestação do serviço educacional de qualidade: “é muito forte o trabalho coletivo, a maior parte das questões se divide. É um diferencial em relação às outras, eu digo assim que agente não tem viés do perfil mercadológico” (C2).

a conjugação das regras de conduta, liberdade criativa e alguns costumes invioláveis. A coexistência de rotinas, inovações e procedimentos consuetudinários reflete uma estreita articulação indivíduo-organização, mas não impede o seu agente representativo (AMR adaptador) de gozar de certa autonomia para agir no sentido adequar a empresa a novas demandas, por meio de uma gradual implementação de mudanças” (ALVES, 2003, p. 146).

No que se refere à abordagem do tempo, apresenta um direcionamento para o presente, visando ao atendimento das exigências do SINAES, das avaliações externas e internas, e para o futuro, atento às demandas: “ele escuta e procura resolver e o que eu acho mais determinante dele é que ele não é só dirigente, ele busca conhecimento o tempo inteiro” (F1) sem perder de vista a tradição.

Na IESC A, compete à mantenedora a abertura de um processo sucessório, os dissensos e conflitos são negociados: “quando as coisas acontecem, a gente conversa. A gente tem espaço para se colocar e ouvir o outro. Ele chamou para gente conversar e resolver os conflitos” (C2). Proporcionando um clima favorável para as relações interpessoais.

[...] Os estudantes sempre têm acesso, as coisas que a gente solicita são atendidas, algumas pode conceder outras não. Ele escuta, acolhe as sugestões, sempre escuta, pode perguntar que ele responde, ele conversa numa boa, pode falar com ele em qualquer lugar (Francisco de Assis, aluno, entrevista realizada em 13 de abril de 2011).

O agente principal desta IESC mantém sempre um diálogo aberto com os que convivem na organização, o elemento da escuta e do acesso é percebido pela comunidade acadêmica. A configuração organizacional apresentada revela fortes elementos do tipo estrutural equiparativo-adaptador, numa situação de combinação híbrida.

8 A Instituição de Ensino Superior Confessional B

Os elementos comuns às Instituições de Ensino Superior Confessionais foram contemplados na análise realizada da IESC A, seguimos a metodologia e as dimensões de análise apresentadas no modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003), a saber: o ambiente institucional, as características estruturais e os dispositivos de coordenação, as características do agente principal e os relacionamentos internos e a natureza das atividades e o sistema técnico-operacional.

a) o ambiente institucional

A Instituição de Ensino Superior Confessional B foi autorizada a funcionar em 1973, pelo Decreto n.º 71.699, e reconhecida em 1976, pelo Decreto n.º 78.669, como uma Instituição de direito privado, sem fins lucrativos e confessional, fundada e mantida pela Associação Instrutora Missionária.

A IESC B “vem desenvolvendo, ao longo dos anos de atuação, uma abordagem holística, que busca um entendimento integral dos fenômenos e situações das quais participa de forma direta ou indireta” (PDI 2007-2011), na perspectiva do cumprimento de sua filosofia confessional expressa no Projeto Político Pedagógico da IES.

É uma Instituição respeitada na cidade e quando eu falo cidade [...] digo que ela têm uma credibilidade muito grande não só pela tradição, mas pela característica dela humanista. Ela prima pela simplicidade, mas pela democracia, humanismo, cidadania, ética, pelos valores, então pra mim ela é fundamental por isso (Maria do Rosário, professora e coordenadora, entrevista realizada em 08 de abril de 2011).

Assim como as demais instituições de ensino superior confessional, a IESC B é regida pela legislação educacional vigente, pelo estatuto da mantenedora, por regimento próprio e pelas resoluções dos seus colegiados.

De acordo com o Regimento Interno (2007, p. 5) a mantenedora “tem por finalidade promover a formação humana integral, a cultura e a educação nos seus vários graus de ensino”. A educação caracterizada na proposta pedagógica da mantida é fundamentada nestes pressupostos.

É através da consideração da filosofia do fundador da [mantenedora], missão, princípios e vocação global, bem como dos princípios teóricos-metodológicos [...] que a [IESC] [...] vem realizando a sua proposta pedagógica, estimulando e exercitando o valor do saber e do conhecimento [...] como indicadores das possibilidades do ser em constante construção (PDI 2007-2011, p. 15).

Na missão institucional, a IESC B “se propõe a colaborar na construção de uma sociedade onde os valores humanos e evangélicos integrem à formação técnica e científica”, uma ação educativa pautada nos princípios éticos e cristãos: “[...] posso dizer que me senti muito bem acolhida por todos: professores, alunos e funcionários. Este tratamento, cheio de calor humano, é decisivo para a alegria que experimento em vir todos os dias” (A1). (Relato de uma das alunas entrevistadas, que revela o clima institucional).

No Plano de Desenvolvimento Institucional, identificamos a concepção dos gestores das IESC B em relação à sua forma de atuar, contribuindo na construção de “uma sociedade que valorize o homem como pessoa, consciente de seus valores éticos, dotado de potencialidades, mas que necessita de oportunidades e estímulos para desenvolvê-las” (PDI 2007-2011), oportunizando a realização da atividade fim a que se propõe.

A gente sempre trabalhava em torno da comunidade, quando eu era aluna se a gente ia fazer algum trabalho tinha que pegar a comunidade, a gente ia pra creches, pras escolas então tudo era voltado em relação a unir. Sempre fazendo interação, tem sempre a preocupação para que o aluno tenha um trabalho na comunidade (Jonatas de Omena, funcionário e ex-aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

A prática educativa é reveladora do cumprimento dos objetivos a que se propõe como resposta à sua razão de ser em relação à mantenedora, fazendo opção por um processo educacional que integre ensino, pesquisa e extensão.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (2007-2011) da IESC B expressa uma autonomia em relação à mantenedora, à administração cotidiana, aos aspectos de natureza operacional, às políticas salariais e de pessoal, na elaboração e execução do calendário acadêmico e na aquisição de equipamentos. A “relação com a mantenedora é de respeito, mas a [IESC] tem muita autonomia. A gestão tem uma visão de qualidade de ensino, eles não querem quantidade de alunos, mas oferecer um serviço de qualidade.

A mantenedora se faz presente na dinâmica organizacional, na presença efetiva de seus membros, “a relação é muito boa, há uma boa comunicação [...] espera os relatórios, confia em nosso trabalho” (A2). Essa assessora é ex-diretora, e já tem mais de 30 anos na

IESC B, desenvolve atividades de formação continuada dos funcionários e atendimento a alunos.

Eu acho que a união, assim a [...] e a gente procura, assim os funcionários, eu vou falar da parte dos funcionários, sempre ta integrando os valores da instituição, procurando envolver os valores da instituição, a gente é religioso né? E sempre ela procura os valores da instituição, envolver a gente na religião, sempre dando apoio assim (Jonatas de Omena, funcionário e ex-aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

[ela] colocou um projeto que no meu visto é assim pra reunir e unir os funcionários, a gente começou agora no mês, ela colocou em grupos de funcionários, porque a gente não tempo de ficar conversando os funcionários, porque é tudo muito corrido, qual foi a forma que ela resolveu assim, como ele decidiu base de 5 ou 6 e cada um vai estudar apresentar ou representar um tema se for no tempo de religioso [...] páscoa e outro temas (Jonatas de Omena, funcionário e ex-aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

As atividades educacionais desenvolvidas pela IESC B expressam o compromisso social que é assumido através das políticas institucionais relacionadas à interligação do ensino, da pesquisa e da extensão, ampliando sua área de atuação na prestação de serviços educacionais, atingindo um maior número de destinatários.

A partir dessa perspectiva social, considerando o elemento da confessionalidade, a IESC B estabelece parcerias e convênios com os mais diferentes segmentos da sociedade, públicos ou privados, num processo de interação e fortalecimento da atividade fim, assegurando, aos alunos e professores a realização dos estágios curriculares, pesquisas, assessoramento, consultorias técnicas, colaborando diretamente com o crescimento qualitativo das instituições parceiras.

A Instituição assume o desafio de estreitar os laços com diferentes organizações, “temos assim uma relação maior com diferentes órgãos” (E2), a exemplo das parcerias com o Instituto Nacional do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis – IBAMA; a Prefeitura Municipal de Olinda e demais prefeituras das cidades circunvizinhas; a multinacional Unilever, entre outros. Essa prestação de serviços tem a sociedade em geral como destinatária.

A IESC B conta com um contingente em sua comunidade acadêmica de aproximadamente 1.300 (Hum mil e trezentos) alunos, 65 (sessenta e cinco) professores e 45 (quarenta e cinco) funcionários, além dos membros da mantenedora, dos voluntários, dos parceiros, priorizando a qualidade dos serviços prestados.

b) características estruturais e os dispositivos de coordenação

Em relação às características estruturais e aos dispositivos de coordenação da IESC B, o Plano de Desenvolvimento Institucional encontra-se organizado da seguinte forma:

DISPOSITIVOS DE COORDENAÇÃO	COMPETÊNCIAS
Diretoria Geral	é considerada instância superior, responsável por todas as atividades realizadas pela 'IESC', é exercida por um Diretor e um vice-diretos, ambos de livre escolha da Entidade Mantenedora.
Departamento de Ensino	é considerada instância de execução. Cada departamento de ensino e constituído por uma chefia, pela coordenação acadêmica do curso e pelo segmento do corpo docente dedicado a cada um dos cinco cursos oferecidos pela IES.
Conselho Superior	é o órgão máximo de deliberação, composto pelo Diretor Geral, do vice-Geral, dos Chefes das Unidades acadêmicas, dos Coordenadores de cursos e um assessor da Diretoria Geral.
Coordenações de Cursos	Cada curso possui um coordenador responsável pela supervisão e controle das atividades didáticas e de ensino do curso. Os coordenadores são de livre indicação da Direção Executiva.
Conselho Departamental	Funciona como órgão consultivo e deliberativo, em matérias relacionadas com o ensino, a pesquisa, e a extensão.
CPA	Instituída por meio de Portaria da Diretoria Geral, constituída de 7 membros, representantes dos segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada.

Quadro 24 - Mapeamento das características estruturais e dispositivos de Coordenação

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da IESC B

Ao mapearmos os dispositivos de coordenação da IESC B, percebemos que a Diretoria Financeira não está explícita, de forma clara nos documentos oficiais da IESC, na estrutura organizacional administrativa enquanto instância de decisão e/ou de execução.

A organização-administrativa conta com os seguintes órgãos de apoio às atividades acadêmicas: Núcleos de Apoio Operacional, a Clínica-Escola de Psicologia e a Escola Especial para Alunos Surdos.

De acordo com os depoentes, essa estrutura não imobiliza a participação dos sujeitos da Instituição, permitindo um envolvimento com a realidade local e global:

as funções são claras do organograma, mas existe um conselho aqui dentro que resolve as coisas, eu não consigo identificar uma pessoa como a responsável, está inserido na direção geral, tem uma gestão colegiada. Eu não acho que o organograma daqui seja de retângulos, eu acho que ele se enquadra, que ai não seria se enquadrar, mas eu acho que o organograma aqui é circular. Você não sabe onde começa nem onde termina, todo mundo trabalha (Maria do Rosário, professora e coordenadora, entrevista realizada em 8 de abril de 2011).

No entanto, muito embora exista uma prática consolidada de “gestão colegiada” na Instituição, na percepção dos alunos (depoentes) os papéis exercidos pelos envolvidos na execução das atividades administrativas, acadêmicas e pedagógicas, são claros. Vejamos:

eu consigo visualizar o organograma, a gente sabe quem é o diretor, as coordenações, os professores, os funcionários, qual a função de cada um, qual o setor que eles trabalham, se acontecer algum problema do acadêmico, eu sei a quem eu procuro (Karen Gabriela, aluna, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

Destaca-se, na dinâmica organizacional, o trabalho desenvolvido na Clínica-Escola, através dos serviços prestados aos estagiários, alunos, ex-alunos, funcionários, professores, à comunidade e aos parceiros, por meio de atividades psicopedagógicas desenvolvidas em modalidades de atendimentos individuais ou em grupo, e, na Escola Especial para Alunos Surdos, o trabalho nas áreas de conhecimento de LIBRAS, Língua Portuguesa, Arte e Cultura, Matemática, Geografia e História, Psicomotricidade e Ensino Religioso.

A IESC B também conta com a assessoria de imprensa, que é responsável por fazer a divulgação institucional, atuando nas áreas de relações públicas, jornalismo e publicidade. No entanto, a partir do depoimento de um dos funcionários, percebemos que, a comunicação ainda é um ponto fraco da IESC B: “a Instituição está dentro de uma *performance* de faculdade, só o que falta a gente [...] que venha mais aluno. A gente tem uma estrutura boa, os professores são muito bons [...] acho que falta mais divulgação” (F2).

Nessa estrutura organizacional, são preservados e propagados os valores institucionais enquanto elo de ligação da ação educativa dos diversos setores e funcionários. A participação dos diferentes sujeitos é revelada nos depoimentos que seguem:

Sou um aluno ativo, porque como eu gosto muito da faculdade, eu sempre dou sugestão, já promovemos festas juninas. (José Jailson, aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

O funcionamento, as relações de parcerias, troca, são sinais de uma gestão que eu acho que é democrática muito aberta a ouvir. Os documentos são construídos em grupos, no coletivo. (Lucinalva Almeida, coordenadora pedagógica, entrevista realizada em 05 de maio de 2011).

É assim um convívio muito bom, funcionários, professores, alunos, pessoas que passam dão bom dia, tem atenção a todos. Os professores são excelentes, interagem com você. (Jonatas de Omena, funcionário e ex-aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

A IESC B se propõe em sua missão a defender os princípios humanísticos de simplicidade, oferecendo ao aluno possibilidades de formação e qualificação comprometida com a dimensão social.

A missão fica muito clara que é proposta uma educação humanística, muito preocupado com a questão ética desse cidadão, que extrapola muito a questão só da qualidade de ensino, mas, pensa na formação e qualificação desse cidadão, a questão da transformação social, um olhar além da formação dos cursos. (Denise Lima, chefe de setor, entrevista realizada em 06 de maio de 2011).

[...] na minha visão, eu entendo que no sentido geral de promover ao alunado uma experiência de contato com a comunidade, me agrada bastante, desde o início do curso, mesmo que seja curto o tempo, mas já nos põe em campo, mas com toda orientação teórica antes, então eu vejo essa visão de inserir, mas tem uma preocupação de inserir o aluno na prática cedo pra poder abrir conhecimentos, abrir leques de oportunidades, eu mesmo tive várias oportunidades. (Karen Gabriela, aluna, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

Ao investigarmos a estrutura organizacional, deparamo-nos com o agente principal desta IESC, um leigo, ocupando uma função de líder executivo, com jornada de trabalho e remuneração definidas pela mantenedora.

c) as características do agente

O dirigente principal da IESC B está na Instituição desde a década de 70, período da sua fundação; o seu vínculo inicial foi o de professor e, ao longo desses anos, ocupou diferentes funções: coordenador, chefe de departamento, vice-diretor e, por duas vezes, diretor geral. Além dessas funções ocupadas na IESC, tem experiências no serviço público federal e municipal, e no setor privado em instituições com fins lucrativos.

Graduado em Filosofia e Psicologia, especialista e mestre em Psicologia, tem participação em congressos e seminários, publicações de livros, capítulos de livros, verbetes e artigos em jornais de circulação estadual e municipal.

Atualmente está em seu terceiro mandato consecutivo na IESC B, a pedido da mantenedora, de quem goza de plena confiança e autonomia administrativa. A instalação de um processo sucessório depende da mantenedora e, segundo relatos de membros da diretoria, quando o dirigente solicita a substituição, a mantenedora pede que “indique quem vai ficar [...], então para sair vai ter que indicar” (D1).

Ressaltamos que a mantenedora é de um grupo feminino, traço marcante na

configuração organizacional-administrativa da IESC B, na maioria dos cargos e funções. Esse traço forte da presença feminina influencia diretamente na tomada de decisões, pautando as relações entre mantenedora e mantida. Conforme depoimento:

Elas nunca chegam aqui impondo não. Elas sempre vêm conversar e vem solicitar que a gente aceite [...] tem muita coisa do carisma do diretor e o carisma das irmãs é muito forte. (Fabricia Oliveira, membro de diretoria, entrevista realizada em 08 de abril de 2011).

A mantenedora tem participação assegurada dentro do organograma institucional, com funções definidas. A diretoria da IESC B é constituída por um colegiado, em sua maioria feminino, embora o seu principal líder seja executivo com plenos poderes perante a mantida.

eu sou encantada com o dirigente, é uma pessoa que eu respeito muito, fui aluna dele. E todo dia eu aprendo com eles, ele e a vice. Equilibrada a paternidade e maternidade (traços femininos nas relações). E uma relação muito interessante, capacidade de resolução de problemas, de manejo na instituição que equilibra. (Denise Lima, chefe de setor, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

Os principais gestores, cada um tem uma função específica: um mais da parte financeira estrutural, outro pedagógico, e outro com o contato com os alunos. Eles combinam, mas quem tem a última palavra é o diretor geral, mas eles combinam tudo. (Lucinalva Almeida, coordenadora pedagógica, entrevista realizada em 06 de maio de 2011).

Os princípios da participação colegiada é a marca do carisma da mantenedora, que influencia na forma de atuar do líder principal. As ações das lideranças organizacionais favorecem a circularidade nas relações, promovendo a participação integral de todos os envolvidos da comunidade educativa.

Eles trabalham tudo combinado com respeito, todos três, eles sabem o limite, quando eles chegam nas salas perguntam posso entrar? Todo dia eu aprendo. Eu acho isso aqui essencial, eu observo até que ponto eu posso chegar [...] um depende do outro, mas com aquele respeito, saber reconhecer o limite de cada um. (Isabel Oliveira, funcionária, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

Os líderes se organizam e trabalham com o grupo de acordo com o talento, a competência e a responsabilidade de cada um, não tem um que assume sozinho não. (Maria do Rosário, professora e coordenadora, entrevista realizada em 08 de abril de 2011).

De acordo com os depoentes, o clima organizacional pode ser considerado harmônico, muito embora, tenhamos percebido alguns conflitos internos, sobretudo, no que se refere às questões financeiras, que são administradas pelas representantes da mantenedora.

A missão institucional, os valores e as crenças institucionais são socializados nos “encontros semestrais de formação continuada e nas reuniões com os pequenos grupos” (F1). A integração dos funcionários é uma das prioridades. Em consequência dessa integração, os conflitos interpessoais são administrados e negociados dentro de um clima de fraternidade “sem muita burocracia” (P2), facilitando a dinâmica organizacional e impregnando a marca da razão de ser da mantida.

Eu acho a [...] diferente de todas as instituições que já trabalhei e visitei. Aqui alunos, professores, funcionários tem acesso direto a gestão, aqui não tem ante-sala com secretário para marcar hora, tem um acesso direto a eles e são muito disponíveis, até os alunos comentam. (Lucinalva Almeida, coordenadora pedagógica, entrevista realizada em 06 de maio de 2011).

Além do saber, o diferente aqui é o acesso. Se eu encontrar o diretor eu tenho liberdade de conversar, perguntar, isso também com coordenador, professor. (José Jailson, aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

A IESC B apresenta elementos da tradição. No entanto, percebemos uma preocupação com o aspecto da modernização, a disposição para mudanças, a fim de acompanhar a realidade em que está inserida e atender ao público alvo.

Hoje eu posso dizer que a visão atualmente é pensando no futuro, mas para corrigir um problema do passado, porque infelizmente passou por alguns problemas [...] fechou um curso por falta de alunos, então hoje eles estão mais preocupados. Quando eu entrei eles se preocupavam mais com o passado, com o conforto, mas quando apareceu uma situação adversa se mobilizou, e criaram um laboratório de primeiro mundo, mas antes disso fizeram também a reestruturação do auditório, eles reformularam mais a ideia da direção, dos diretores em geral. (José Jailson, aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

A partir do depoimento do aluno, percebemos a presença de elementos que expressam uma acomodação institucional frente aos novos desafios. No entanto, atualmente, registramos a abertura da IESC para atender as demandas do mercado.

No que se refere à concepção de tempo, a atuação do agente é motivada pelo futuro, sem perder de vista o presente, e muito menos relativizar a tradição.

Têm as três coisas, a história da IESC, os valores que são estudados a partir dos princípios da mantenedora, respeito à história da base norteadora, o que a gente traz para missão, tem o respeito a história, no presente estão preocupados com a qualidade de ensino, mas, no momento estão muito mais preocupados com novas parcerias, com educação a distância, estão antenados com o mercado, com o ensino. (Lucinalva Almeida, Coordenadora Pedagógica, entrevista realizada em 06 de maio de 2011).

As aquisições, as melhorias na infra-estrutura, as reformulações curriculares, a definição de metas para o ensino, a pesquisa e a extensão expressam a forma como a Instituição realiza a missão.

Na IESC B, as relações interpessoais são pautadas pelos valores contidos na missão institucional: acreditar nas pessoas, ajudá-las no processo de transformação pessoal e coletiva, balizados num trabalho de humanização, “num clima positivo de interação, de confiança, de liberdade, preza pela parceria” (C2).

A inserção de novos membros, como funcionários, nessa IESC, dá-se a partir de critérios pré-estabelecidos, mas também pelo processo de indicação, análise das habilidades técnicas e realização de entrevistas, predominando o aspecto da subjetividade, embora seja considerada a competência técnica, sobretudo dos docentes, formação e titulação.

As contratações e a ascensão funcional estão fundamentadas, enquanto relação trabalhista com a IESC, a partir das normas estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), órgãos representativos das categorias e pelo Regimento Institucional. Esses instrumentos servem de base, para as avaliações de desempenho realizadas em função da missão institucional, na dinâmica organizacional.

d) o fluxo das atividades

Ao analisarmos o fluxo das atividades na IESC, percebemos que se dá, de forma flexível, sendo sistematicamente avaliado pelos responsáveis dos diferentes segmentos. As metas estabelecidas são perseguidas em função e sua efetivação. A concretização das melhorias é percebida pela comunidade acadêmica e influencia a ação dos sujeitos.

Todo tempo que você sai de férias aqui renova, quando a gente volta sempre tem uma novidade, sempre buscando o novo, renova pintura. É mudança sempre buscando melhorar, buscando o sistema novo, dar assistência aos funcionários em termos de melhorar o rendimento, se você está com problema procura resolver. A palavra mais forte daqui é a qualidade, e é bom a gente está em lugar assim porque quando você vê aqui renovando a gente fica dizendo eu também preciso inovar, isso não deixa a gente ficar acomodado. (Jonatas de Omena, funcionário e ex-aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

As intenções, as estratégias e as ações a que se propõe a IESC estão previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional. A dinâmica de autoavaliação institucional, realizada anualmente com todos os segmentos, identifica os pontos fortes e fracos da IESC. O resultado da avaliação interna serve de base para elaboração de relatórios gerenciais.

Os recursos financeiros, provenientes de doações, mensalidades, prestação de serviços remunerados, e taxas são empregados na realização dos objetivos. Os investimentos feitos podem ser percebidos na estrutura organizacional como um diferencial. A implantação e utilização desses recursos têm como finalidade oferecer melhores condições.

No que concerne à prestação dos serviços educacionais, a IESC B conta com a parceria de algumas empresas, terceirizando os serviços de estacionamento, xerox e cantina. De acordo com a percepção dos alunos depoentes, os serviços prestados, pelos parceiros, não está de acordo com a proposta institucional.

Em relação a terceirização dos serviços, a cantina está excelente, o estacionamento é bom, mas pelo valor que a gente paga está regular e a Xerox terceirizada, que fica aqui dentro está precária, quanto a qualidade e atendimento. Eles não tem muito manejo de lidar com público, o material dele não é de qualidade e isso atrapalha muito. (José Jailson, aluno, entrevista realizada em 15 de abril de 2011).

A política de gestão, que perpassa todas as áreas de atuação IESC B, é fundamentada na colaboração, funcionamento efetivo dos segmentos, na decisão das questões estratégicas e operacionais, de forma coletiva, e na construção em conjunto.

8.1 Análise organizacional-administrativa das IESC B

Os principais elementos constitutivos do modelo multidimensional-reflexivo, “representado por uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, tríplica e trasiente” (ALVES, 2003), serviram de base para a análise da configuração organizacional-administrativa da IESC B em relação ao tipo estrutural e aos seus subtipos.

A Instituição de Ensino Superior Confessional B tem como dirigente principal o líder empresarial executivo que coordena todas as atividades, com a credibilidade dos membros da Instituição e ‘autonomia’ relativa da mantenedora, no entanto,

a gestão não toma decisão sozinha, ela abre estas questões nos colegiados, nos conselhos, nas reuniões com as coordenações das mais simples as mais complexas... o organograma é definido, mas há uma relação de

relacionamentos de decisão entre os setores. (Lucinalva Almeida, coordenadora pedagógica, entrevista realizada em 06 de maio de 2011).

No conjunto de variáveis relacionado com a liberdade, a ação e a mudança, identificamos possíveis aproximações da IESC B com o tipo de configuração liberativo-transformador, as características peculiares do líder com traços carismáticos percebidas nas seguintes afirmações: “tem alguma coisa de tradição, mas tem muita coisa do carisma do diretor e o carisma [...] é muito forte” (ED).

Na dinâmica organizacional da IESC B, a burocracia é considerada flexível e o

fluxo das atividades [aqui] flui muito bem, o diretor é muito organizado, tem portarias e são definidas, as necessidades, as demandas, mas tudo passa pelo conselho administrativo, tudo é debatido e construído no grande grupo. (Lucinalva Almeida, coordenadora pedagógica, entrevista realizada em 06 de maio de 2011).

A atuação do dirigente principal é pautada pelo exercício de gestão colegiada. A história institucional, a missão, os valores são considerados na prática educativa dos diferentes sujeitos da IESC B como referenciais, mas que estão passíveis de adaptação a mudanças no contexto social e político. Desse modo, burocracia flexível e fraca ou eventual ausência de patriarcado não permitem que a organização seja classificada, enquanto do tipo estrutural ordenativo-conservador.

Nesse sentido, “fatores como percepção, afeto, conflito e emoção”, além dos “princípios racionais-instrumentais”, revelam um processo dinâmico de relações motivados, pelo que Motta (1997) chamou de elementos racionais e não racionais. Ao analisarmos as características estruturais e os dispositivos de coordenação, percebemos, na IESC B, indicadores de uma forte presença feminina, na estrutura organizacional-administrativa da Instituição, que é mantida por uma mantenedora feminina.

No que se refere ao tipo de configuração ordenativo-conservador, na conjugação de variáveis associadas à ordem, à estrutura e à conservação, identificamos, como aproximação, fidelidade à identidade institucional e à conservação da trajetória histórico-cultural, contemplando o elemento patriarcal ou ‘matriarcal’ e os processos de regulamentação a que a IESC encontra-se submetida, incluindo o número de portarias institucionais.

No entanto, considerando o que Alves (2003) apresenta como fatores que influenciam na dinâmica organizacional, a saber: alterações mercadológicas impactantes e duradouras, manobras da concorrência, modificações da legislação ou dos processos de avaliação a que

estão submetidas as organizações de ensino superior, consolidação de novas descobertas na tecnologia, entre outros, a configuração organizacional administrativa revela um equilíbrio dinâmico entre ordem-liberdade, estrutura-ação e conservação-mudança.

A IESC B aproxima-se ainda mais da estrutura equiparativo-adaptadora do modelo multidimensional-reflexivo, por expressar elementos, na variante II, considerando o grau de adaptabilidade a novas demandas:

- burocracia mais flexível, onde “a hierarquia de autoridade, o nível de regulamentação, a impessoalidade das relações, a padronização dos procedimentos são de baixa intensidade”.
- liderança com traços carismáticos mitigados, “desprovidos da impetuosidade e do radicalismo transformador”, o agente principal da IESC “delega, coordena, acompanha, trabalha em equipe”;
- e com fraca presença do patriarcado-‘matriarcado’ renovador, onde costumes invioláveis são superados pelo livre arbítrio, preservando os valores e a missão.

Conjugam-se assim “regras de conduta, costumes invioláveis e liberdade criativa”, revelando então o que Alves (2003) considera uma estreita articulação entre indivíduo e organização.

De acordo com Alves (2003), o modelo acolhe um controle híbrido utilitário e normativo. De um lado, um poder tangível e remunerativo. Neste caso, por meio dos patriarcas ou ‘matriarcas’ que gerenciam retribuições; e, por outro lado, um poder intangível e normativo, através de lideranças que alocam recompensas simbólicas e criam referências de comportamentos.

Verificamos, na configuração organizacional-administrativa desta IESC, o que Alves (2003) considera um “comportamento de caráter mais calculista e uma participação de natureza utilitária”, em um permanente diálogo com um “comportamento em que predomina uma orientação motivacional de natureza moral e um comprometimento de caráter afetivo-emocional”.

Logo, essas variáveis que compõem a tradição, o carisma e a burocracia, características intrínsecas ao modelo multidimensional, provocam um processo permanente de organização-interações-reordenamento, possibilitando identificar aproximações com os tipos estruturais derivados do modelo.

9 IES Confessionais A e B: similaridades e diferenças

O estudo realizado, nas IESC A e B, possibilitou-nos uma análise multidimensional-reflexiva da interação existente entre estas duas ‘realidades’, ou seja, um olhar sistêmico em relação a configuração dessas IESC, não para compará-las, mas para confrontar, a partir das dimensões analisadas, destacando similaridades e desafios.

A configuração organizacional-administrativa que surgiu das principais unidades de análise revelam elementos que merecem destaque, a saber:

- a) na IESC ‘A’, a mantenedora se faz presente nos momentos mais fortes da instituição, existe um grau de liberdade não verbalizado mas que, no cotidiano, é expresso na relação com a mantida, “esta convivência se dá de forma mais formal” (C) e no estrito cumprimento das responsabilidades relativas à mantenedora e à mantida, possibilitando à última uma independência administrativa, acadêmica e disciplinar. Na IESC B, a autonomia da mantida em relação à mantenedora é expressa no Plano de Desenvolvimento Institucional e nos discursos dos membros de direção, no entanto, percebemos a presença efetiva da mantenedora, na estrutura organizacional da IESC B, quando da função de assessoria à direção geral, na relação contratual (quadro funcional com 4 (quatro) membros), no cotidiano das discussões relativas aos aspectos administrativos, acadêmicos e disciplinares, compartilhando responsabilidades com traços de feminilidade, percebidos na forma de se relacionar, na condução das decisões coletivas, no próprio organograma, onde a maioria das funções são assumidas por mulheres, mas, nos relatos de entrevista, esta relação se dá de forma “equilibrada a paternidade e maternidade (traços femininos nas relações), uma relação muito interessante, capacidade de resolução de problemas, de manejo na instituição que equilibra” (C2);
- b) outro aspecto de destaque em nossa investigação é o tempo de vida organizacional das IESC ‘A e B’, que datam da década de 60 a 70, respectivamente, resistindo às constantes mudanças da regulamentação educacional em âmbito nacional, aos diferentes momentos econômicos-políticos sociais do País e do Estado, preservando a sua identidade confessional expressa na missão, nos valores, nos princípios, no compromisso social e na forma de atuar e de se relacionar dos sujeitos, mas também atentas às novas exigências;

- c) destacamos também as aproximações do Plano de Desenvolvimento Institucional, das áreas de atuação, da oferta de cursos de graduação e pós-graduação, das modalidades de ensino, o organograma institucional que, na prática, acontece de forma circular, à abertura a sociedade civil, pela prestação de serviços educacionais, o destaque para as parcerias com diferentes setores: público e privado, com ou sem fins lucrativos, a política de gestão com elementos de descentralização, de colegiado e o acesso às lideranças organizacionais, num clima de liberdade, simplicidade e acolhimento;
- d) os mecanismos de controle normativos e utilitários, de um lado, efetivados na relação trabalhista, principalmente na jornada de trabalho, remuneração de numerários e tempo de serviço, e de outro, recompensas simbólicas, o elemento da familiaridade, da estima, da confiança, da cooperação, que influencia diretamente na forma como as relações internas acontecem. Contudo, na IESC B, além dos mecanismos já apresentados, percebemos um sinal da presença discreta de mecanismo de controle calculista, em que é reforçado o comportamento em que predomina uma orientação motivacional, pela razão de ser da organização e pela forte presença da representatividade da mantenedora.
- e) no que se refere aos agentes e aos relacionamentos internos, a configuração revela os traços mais marcantes dos sujeitos que a compõem, percebemos combinações das variáveis do patriarca renovador, do líder com traços carismáticos e da burocracia flexível, variando apenas a intensidade destas dimensões, sobretudo no aspecto da tradição. Nas IESC A e B, percebemos algumas aproximações com o tipo ordenativo-conservador pela fidelidade à identidade institucional e à conservação da trajetória histórico-cultural, e ao tipo liberativo-transformador, pelas características patriarcais percebidas com diferente intensidade nas organizações analisadas.
- na IESC A, percebemos uma aproximação com o tipo estrutural liberativo-transformador com elemento patriarcal reformista, e um distanciamento acentuado da empresa centrada no líder;
 - na IESC B, observamos uma maior aproximação com o tipo ordenativo-conservador, nos elementos do patriarcado conservador, pelo destaque aos princípios orientadores da mantenedora, embora com certa descrição, e um distanciamento significativo do burocrata rígido.

A configuração organizacional-administrativa das IESC A e B, indica uma maior aproximação com o tipo-base do modelo multidimensional-reflexivo equiparativo-adaptador,

distintas apenas nas variáveis, em função da dinâmica organizacional, da forma de atuação do agente principal, do esforço institucional em responder às exigências dos destinatários, ou seja, o grau de adaptabilidade às novas demandas, resultando em uma combinação híbrida.

Na IESC A, estão presentes elementos da burocracia mais flexível, embora assuma, como prioridade, atender a todo o processo de regulamentação garantida na forma estrutural da IESC, pela presença de um funcionário dedicado ao acompanhamento de todo o processo, recebendo, no contexto institucional, a visita de diferentes comissões do MEC para o processo de credenciamento e renovação de reconhecimento de cursos; os elementos do patriarcado renovador são revelados na preservação da tradição, dos símbolos, da infraestrutura, convivendo com a liderança carismática com traços mitigados, marcado pela busca de mudanças e adaptabilidade às novas demandas do ‘mercado’, na forma de atuar do agente principal, são reforçados os elementos da descentralização no exercício da gestão colegiada, no entanto, revela uma personificação da missão institucional.

Na IESC B, identificamos elementos da burocracia mais flexível, apesar da regulamentação interna, do número de portarias e documentos institucionais, a burocracia pode ser considerada de baixa intensidade; no que se refere ao estilo da liderança, consideramos elementos de uma liderança com traços carismáticos mitigados, marcado pela forma de ser do agente principal sob uma forte influência do carisma da mantenedora; e percebemos uma fraca presença da filosofia patriarcal/matriarcal renovadora que, embora seja um líder executivo e leigo, ele mantém a ‘sacralidade’ da tradição, e grau de confiança e relativa autonomia dispensados pela mantenedora, a forma de atuação é marcada pelo traço de livre arbítrio numa combinação híbrida.

A partir da nossa perspectiva de análise, utilizando como instrumento o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003), ressaltamos as similaridades e diferenças presentes na configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais investigadas em Pernambuco.

10 Considerações finais

As considerações finais nos levam a um movimento circular, possibilitando-nos resgatar os objetivos e as interpelações que nos levaram a analisar a configuração organizacional-administrativa das Instituições de Ensino Superior Confessionais no Estado de Pernambuco, utilizando como instrumento analítico o Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003).

A partir dos indicadores apresentados pelo modelo multidimensional-reflexivo assumimos, como desafio descrever, as condições legais e políticas das IESC, identificar e descrever as características estruturais e os dispositivos de coordenação, analisar os fatores que influenciam na atuação dos agentes e o fluxo das atividades.

Nesse sentido, o referido modelo possibilitou-nos uma compreensão mais ampla sobre as Instituições de Ensino Superior Confessionais A e B: missão, valores, mecanismos de coordenação, relações inter-organizacionais, formas de atuação do agente principal e dinâmica organizacional das atividades administrativas.

A configuração organizacional-administrativa das IESC investigadas apresentaram uma maior aproximação com o tipo-base do modelo multidimensional-reflexivo equiparativo-adaptador, distintas nas variáveis, em função da dinâmica organizacional, da forma de atuação do agente principal, do esforço institucional em responder às exigências dos destinatários, ou seja, do grau de adaptabilidade as novas demandas, resultando em uma combinação híbrida.

A partir da contribuição do instrumento analítico-descritivo de Alves (2003), percebemos que, na configuração organizacional-administrativa das duas IESC do Estado de Pernambuco, estão presentes elementos da burocracia mais flexível, do patriarcado renovador, convivendo com a liderança com traços carismáticos mitigados, revelados nas unidades investigadas com maior ou menor intensidade, que se dá a partir de uma constante interação dos indivíduos com a organização.

Em nossa investigação, algumas dificuldades limitaram a realização de nossa pesquisa, entre elas: a limitação do tempo da pesquisadora, em função dos compromissos profissionais assumidos em nome da obediência; as surpresas relativas à saúde física; o viés da pesquisadora pelo envolvimento com o campo investigado, embora a experiência possa ser considerada ponto forte na apropriação das informações relativas à temática investigada.

Em função das peculiaridades das IESC, encontramos dificuldades na coleta de dados, no que se refere à limitação das informações disponibilizadas pelos órgãos regulamentadores

em relação às IESC, tratadas apenas como Instituições sem fins lucrativos. Em função disso, encontramos limitações na identificação das IESC católicas e protestantes.

Embora apresentadas as limitações, no que se refere à temática investigada, consideramos respondida a nossa pergunta de pesquisa, dirigida ao como se dá a configuração organizacional-administrativa das duas IESC no Estado de Pernambuco.

E esperamos subsidiar gestores de IESC, oferecendo-lhes possibilidades de uma leitura da configuração organizacional-administrativa das IESC, para auxiliá-los em sua administração, de forma que favoreça o seu aperfeiçoamento. E que para além da contribuição acadêmica, fruto da utilização do modelo para analisar uma organização educacional, este trabalho não se restrinja à concretização dessa dissertação.

Nessa perspectiva, lançamos algumas sugestões para novas pesquisas: realização de um estudo sobre as particularidades das Instituições de Ensino Superior Confessionais em relação às Confessionais Católicas, às Protestantes e às Comunitárias.

Referências

- ADORNO, Theodor. “Teoria da Semicultura”. Trad. Newton Ramos-de-Oliveira. In: **Educação e sociedade**. Campinas: Papyrus, 1996, p. 390.
- ALVES, Sérgio. A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.
- _____. A multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um modelo analítico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- _____. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora UFPE, 2003.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pinóia Thomson Learning, 2006.
- ARON, R. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- ASSEMBLÉIA NACIONAL CONSTITUINTE. **Atas das comissões**. Brasília, Assembléia Nacional Constituinte, nº 96, 1987. (Congresso Nacional).
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ESCOLAS LUTERANAS. Disponível em: <<http://www.escolasluteranas.com.br/php/area.php?area=19>>. Acessado em: 14 maio 2011.
- AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Melhoramentos, 1943.
- BAGNO, Marcos. **Pesquisa na escola: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, Daniel Lins. **Análise de uma organização penitenciária feminina à luz do modelo multidimensional**, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.
- BARTNIK, Fabiana Marques Pereira. **Ação extensionista em universidades católicas e comunitárias e sua avaliação**, 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2009.
- BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, outubro de 1988.

_____. **Decreto Lei**. 1946. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto.lei:1946-01-15;8681>>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Decreto n.º 5.786, de 24 de maio de 2006**. Dispõe sobre os centros universitários e dá outras providências. Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 25 maio 2006.

_____. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação dos cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 10 jul. 2001.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. n.º. 9.394, de 20 dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 1996.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 13 maio 2011.

CATUNDA, Marcus Túlio Tomé. **Análise da configuração organizacional-administrativa da igreja batista de Manaus, aplicando o modelo multidimensional-reflexivo**, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

CAVALCANTI, M. **Uma análise metodológica da teoria das organizações**, 1977, 330 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1977, 2v.

CHAUÍ, M. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, H. (Org.) **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999, p. 211-222.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 1998, Paris. Documentos. Curitiba. UFPR. 1998.

CORREIA, Milka Alves. **Análise de uma organização hospitalar à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003)**, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (Org.) **500 anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. (Coleção História, 6).

_____. O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em desenvolvimento? In: TRINDADE, H. **Universidade em ruínas: na república dos professores**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999. p. 39-56.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu e MINAYO, Maria Cecília de Sousa. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DOMINGUES, J. M. A cidade: racionalização e liberdade em Max Weber, In: Souza, J. (Org.). **A atualidade de Max Weber**. Brasília: Ed. UNB, 2000.

DURHAM, Eunice Ribeiro e SAMPAIO, Helena. **O ensino privado no Brasil**. São Paulo: USP - NUPES, 1995. (Documento de Trabalho; 3)

_____. **Uma política para o ensino superior brasileiro: diagnóstico e proposta**. São Paulo: NUPES, 1998. (Documento de Trabalho; 1)

EDUCAÇÃO adventista. Disponível em: <<http://www.educacaoadventista.org.br/ensino-superior/>>. Acesso em: 13 maio 2011.

FACULDADE DE FILOSOFIA CIÊNCIAS E LETRAS DE CARUARU. **Regimento interno 2010**. Caruaru: [s.n.], 2010.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2009-2013**. Caruaru: [s.n.], 2010.

FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS DE OLINDA. **Regimento interno 2007**. Olinda: [s.n.], 2007

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2007-2011**. Olinda: [s.n.], 2007.

FOREXT. Carta de Brasília. In: ENCONTRO NACIONAL DE EXTENSÃO E AÇÃO COMUNITÁRIA. Brasília. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=517>. Acessado em: 3 maio 2011.

FREIRE, Paulo. **Comunicação ou extensão?** Trad. Rosisca Darcy de Oliveira. Pref. de Jacques Chonchol. 7 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. 4. ed. Oeiras: Celta Editora, 1998.

GOMES, Paulo Roberto de Andrade. **Análise de uma organização não-governamental à luz do modelo multidimensional-reflexivo: o movimento pró-criança**, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

GUSMÃO, Luiz de. A concepção de causa na filosofia das ciências sociais de Max Weber. In: Souza J. (Org.). **A atualidade de Max Weber**. Brasília: Ed. UNB, 2000.

HALL, R. H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

IBESA. [Página de abertura]. Disponível em: <<http://www.ibesa.com.br/>>. Acessado em: 15 maio 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Sistema de avaliação da educação superior. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: mar. 2010a.

_____. **Sistema de avaliação da educação superior**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 10 mar. 2010b.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVINE, D. N. **Visões da tradição sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LUCKESI, C.C. et. al. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

MACKENZIE. [Portal principal]. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/portal/principal.php>>. Acesso em: 15 maio 2011.

MARCONDES, Lea Rocha Lima ; SEEHABER, Liliana C. A identidade do ensino religioso, do rito cristão na história da educação brasileira. **Revista Educação em Movimento**, Curitiba, v. 3, n. 9, p.17-28, set./dez. 2004.

_____.; _____. Contextualização histórica das igrejas evangélicas no Brasil, In: SEMINÁRIO NACIONAL RELIGIÃO E SOCIEDADE, O ESPAÇO DO SAGRADO NO SÉCULO XXI 3. 2006, Curitiba **Anais...** Curitiba: Grupo Temático “Religião e Educação”.

MARTINS, Carlos Benedito. O Público e o Privado na Educação Superior Brasileira nos Anos 80. In: **Cadernos CEDES**. Campinas: Papyrus, n. 25, p. 1, 1991,

MASETTO, M. T. Professor universitário: um profissional da educação na atividade docente. In: MASETTO, M. T. (Org.) **Docência na universidade**. 4. ed. São Paulo: Papyrus Editora, 1998.

MATOS, Aécio. Intervenção Sociológica, **Revista “Estudos de Sociologia”** Recife: PPGS/UFPE, v. 6, n. 1. 2000.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - EducaBrasil. “Escola confessional” (verbete). São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=243>>. Acessado em: 4 ago. 2011.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San

Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESQUIDA, P. **Hegemonia norte-americana e educação protestante no Brasil**. São Paulo: Editora, 1994.

METODISTA. **Metodista em números**. Disponível em: <<http://www.metodista.br/sobre-a-metodista/metodista-em-numeros>>. Acessado em: 13 maio 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Padrões de qualidade para os cursos de graduação em administração**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MURIEL, R. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): análise do processo de implantação**. Vitória, ES: Ed. Hoper, 2006.

OLIVEIRA, Alcivam Paulo de. **A extensão nas universidades e instituições de ensino superior comunitárias: referências teórico e metodológico**. Recife: FASA, 2006.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1990.

PEREIRA, Artur George de Andrade. **Análise de uma instituição religiosa à luz do modelo multidimensional-reflexivo: a igreja presbiteriana em Jardim Atlântico – Olinda/PE**, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPE, Recife.

POLIDORI, M.M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: PROVÃO, SINAES, IDD, CPC, IGC e...outros índices. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 14, n. 2, p. 267-290, jul. 2009.

RAMOS, A. **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

RIBEIRO, D. **A universidade necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O setor privado de ensino superior no Brasil**. 1998. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, v. 1 e 2.

SELBER, Gilberto Luiz Moraes. **Discurso de Abertura do Iº Seminário Nacional das Universidades Comunitárias**. Caxias do Sul: ABRUC, 1995.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reinaldo Maia. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**, 2006. Tese (Doutoramento em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006

SILVA, O. R. M. **Análise de uma organização à luz dos modelos de Mintzberg e de Alves com base em elementos da cultura organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

SILVA, Regina Lúcia Garcia da. **Análise da gerência de administração da secretaria de educação de Manaus, sob o enfoque do modelo multidimensional-reflexivo**, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

SOUSA, Ana Luiza Lima. Extensão universitária: compromisso social ou solidariedade? **Revista ADUSP**, [São Paulo], p. 23-28, julho, 1998.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Educação & Linguagem** Piracicaba-Unimep, Brasil, v. 12, n. 19, jan-jun, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VANNUCCI, Aldo. **A universidade comunitária: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 2004.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Ed. UNB, 1999, v.2.

_____. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WOLCOTT, H. F. "Posturing in Qualitative Inquiry" In: M. D. LeCompte W. L. Millroy, and J. Preissle (eds.), **The Handbook of Qualitative Research in Education**. Orlando, Fla.: Academic Press, 1992.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods** (2nd ed). Thousand Oaks, Calif: Sage, 1994.

APÊNDICE A – Guia de Entrevista com Coordenação

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar, e explicar que o entrevistado não será identificado, que caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta pode perguntar.
 - II) Identificar o Entrevistado
 - a) Nome completo? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha na IESC?
-
- 1 Como você percebe a relação da IESC com o seu ambiente externo? (Comunidade, Sociedade, Mantenedora)
 - 2 Como você percebe o investimento na IESC? Investe na integração institucional com o ambiente externo? Como se dá a relação inter-organizacional?
 - 3 Como é o organograma institucional? Existe uma hierarquia? Como se dá o processo decisório?
 - 4 Quais os documentos/diretrizes da IESC? Como os agentes se comportam em relação aos superiores, as regras e as rotinas?
 - 5 Como vocês se relacionam com os seus superiores? Como você lida com as normas e regras da instituição?
 - 6 Qual a missão, visão, crenças e valores organizacionais? Eles funcionam como elementos integradores nessa IESC?
 - 7 Quais os objetivos (fins) da IESC? Quais os meios utilizados para o alcance dos objetivos? Eles estão escritos em algum documento da Instituição?
 - 8 Os objetivos da IESC são claros para todos os envolvidos? Como você percebe isso?
 - 9 Considerando o tempo de existência da IESC que aspectos influenciam a realidade Institucional e a forma de atuar das pessoas?
 - 10 Na sua percepção, quais os avanços da Instituição? E os recuos?
 - 11 Existem normas, dispositivos de controle, diretrizes claras? Quais?
 - 12 Como são administrados os conflitos?
 - 13 Na sua opinião, os setores ou as áreas são definidos? Fale sobre eles
 - 14 Quais as características são mais fortes na ação dos agentes?
 - 15 No que se refere ao tempo, você acha que o futuro prevalece sobre o presente e o passado? De que forma?
 - 16 Quem é o detentor do controle patrimonial e o principal dirigente?
 - 17 O que lhe motiva estar trabalhar na IESC?
 - 18 Existe alguma coisa que desestimula trabalhar aqui?
 - 19 As relações interpessoais são pautadas em que?
 - 20 Qual o maior desafio enfrentado na administração da IESC?
 - 21 Como caracteriza o seu relacionamento com os demais setores da Instituição? Quais os sentimentos que norteiam estes sentimentos
 - 22 De acordo com sua percepção, como se dá o processo sucessório dos dirigentes?
 - 23 Como é realizado o recrutamento de recursos humanos nessa instituição?
 - 24 Como é realizado o acompanhamento de pessoal aqui na IESC?

- 25 Como se dá o fluxo de atividades?
- 26 Como são analisados os resultados e as metas? Quais as estratégias utilizadas na avaliação de resultados e metas?
- 27 Como os grupos pertencentes aos diversos setores interagem na IESC?
- 28 Descreva como você percebe o sistema técnico operacional?

APÊNDICE B – Guia de Entrevista com Direção

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar, e explicar que o entrevistado não será identificado, que caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta pode perguntar.
 - II) Identificar o Entrevistado
 - a) Nome completo? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha na IESC?
- 1 Como você percebe a relação da IESC com o seu ambiente externo? (Comunidade, Sociedade, Mantenedora)
 - 2 Como você percebe o investimento na IESC? Investe na integração institucional com o ambiente externo? Como se dá a relação inter-organizacional?
 - 3 Qual a relação com a mantenedora com a sua Mantenedora?
 - 4 Como os agentes se comportam em relação aos superiores, as regras e as rotinas?
 - 5 Qual a missão, visão, crenças e valores organizacionais?
 - 6 Quais os objetivos (fins) da IESC?
 - 7 Quais os meios utilizados para o alcance dos objetivos? Eles estão escritos em algum documento da Instituição?
 - 8 Os objetivos da IESC são claros para todos os envolvidos? Como você percebe isso?
 - 9 Considerando o tempo de existência da IESC que aspectos influenciam a realidade Institucional e a forma de atuar das pessoas?
 - 10 Quais os avanços da Instituição? E os recuos?
 - 11 Qual o maior desafio enfrentado na administração da IESC?
 - 12 Você considera a IESC de pequeno-médio-grande porte? Por quê?
 - 13 Existem normas, dispositivos de controle, diretrizes claras? Quais?
 - 14 Como são administrados os conflitos?
 - 15 Os setores ou as áreas são definidos? Fale sobre eles
 - 16 Quais as características são mais fortes na ação dos agentes? No que se refere ao tempo, você acha que o futuro prevalece sobre o presente e o passado? De que forma?
 - 17 Quem é o detentor do controle patrimonial e o principal dirigente?
 - 18 O que lhe motiva estar trabalhar na IESC? Existe alguma coisa que desestimula trabalhar aqui?
 - 19 Em que as relações interpessoais são pautadas?
 - 20 Como caracteriza o seu relacionamento com os demais setores da Instituição? Quais os sentimentos que norteiam estes sentimentos
 - 21 Como se dá o processo sucessório dos dirigentes?
 - 22 Como é realizado o recrutamento de recursos humanos nessa instituição?
 - 23 Como é realizado o acompanhamento de pessoal aqui na IESC?
 - 24 Como são analisados os resultados e as metas? Quais as estratégias utilizadas na avaliação de resultados e metas?
 - 25 Descreva como você percebe o sistema técnico operacional?

APÊNDICE C – Guia de Entrevista com Professor

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar, e explicar que o entrevistado não será identificado, que caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta pode perguntar.
 - II) Identificar o Entrevistado
 - a) Nome completo? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha na IESC?
- 1 Como você percebe a relação da IESC com o seu ambiente externo? (Comunidade, Sociedade, Mantenedora)
 - 2 Como você percebe o investimento na IESC? Na sua percepção a IESC investe na melhoria organizacional? Por quê?
 - 3 Como é o organograma institucional? Existe uma hierarquia? Como se dá o processo decisório?
 - 4 Quais os documentos/diretrizes da IESC?
 - 5 Como os professores se comportam em relação aos coordenadores, as regras e as rotinas?
 - 6 Como vocês se relacionam com os seus superiores? Como você lida com as normas e regras da instituição?
 - 7 Qual a missão, visão, crenças e valores organizacionais? Eles funcionam como elementos integradores nessa IESC?
 - 8 Quais os objetivos (fins) da IESC? Quais os meios utilizados para o alcance dos objetivos? Eles estão escritos em algum documento da Instituição?
 - 9 Os objetivos da IESC são claros para todos os envolvidos? Como você percebe isso?
 - 10 Considerando o tempo de existência da IESC que aspectos influenciam a realidade Institucional e a forma de atuar das pessoas?
 - 11 Na sua opinião, quais os avanços da Instituição? E os recuos?
 - 12 Você considera a IESC de pequeno-médio-grande porte? Por quê?
 - 13 Existem normas, dispositivos de controle, diretrizes claras? Quais?
 - 14 Como são administrados os conflitos?
 - 15 Quais as características são mais fortes na ação dos agentes?
 - 16 No que se refere ao tempo, você acha que o futuro prevalece sobre o presente e o passado? De que forma?
 - 17 Na sua compreensão, quem é o detentor do controle patrimonial e o principal dirigente?
 - 18 O que lhe motiva estar trabalhar na IESC? Existe alguma coisa que desestimula trabalhar aqui?
 - 19 As relações interpessoais são pautadas em que?
 - 20 Qual o maior desafio enfrentado na IESC?
 - 21 Como caracteriza o seu relacionamento com os demais setores da Instituição? Quais os sentimentos que norteiam estes sentimentos?
 - 22 Como é realizado o acompanhamento de pessoal aqui na IESC?

- 23 Como se dá o fluxo de atividades?
- 24 Como são analisados os resultados e as metas? Quais as estratégias utilizadas na avaliação de resultados e metas?
- 25 Descreva como você percebe o sistema técnico operacional da IESC?

APÊNDICE D – Guia de Entrevista com Funcionário

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar, e explicar que o entrevistado não será identificado, que caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta pode perguntar.
 - II) Identificar o Entrevistado
 - a) Nome completo? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha na IESC?
-
- 1 Como você percebe a relação da IESC com o seu ambiente externo? (parceiros, outras instituições)
 - 2 Como é o organograma institucional? Existe uma hierarquia?
 - 3 Quais os documentos/diretrizes da IESC? Como os agentes se comportam em relação aos superiores, as regras e as rotinas?
 - 4 Na sua opinião, quais os pontos fortes da IESC?
 - 5 Como vocês se relacionam com os seus superiores?
 - 6 Como você lida com as normas e regras da instituição?
 - 7 Qual a missão, visão, crenças e valores organizacionais?
 - 8 No seu entendimento, quais os objetivos (fins) da IESC? Quais os meios utilizados para o alcance dos objetivos? Eles estão escritos em algum documento da Instituição?
 - 9 Como você e o seu setor tem contribuído para o alcance dos objetivos da IESC?
 - 10 Considerando o tempo de existência da IESC que aspectos influenciam a realidade Institucional e a forma de atuar das pessoas?
 - 11 Quais os avanços da Instituição? E os recuos?
 - 12 Você considera a IESC de pequeno-médio-grande porte? Por quê?
 - 13 Existem normas, dispositivos de controle, diretrizes claras? Quais?
 - 14 Quando acontece alguma coisa entre vocês, como é resolvido?
 - 15 Os setores ou as áreas são definidos? Fale sobre eles
 - 16 Quais as características são mais fortes na ação dos agentes?
 - 17 No que se refere ao tempo, você acha que o futuro prevalece sobre o presente e o passado? De que forma?
 - 18 O que lhe motiva estar trabalhar na IESC?
 - 19 Existe alguma coisa que desestimula trabalhar aqui?
 - 20 Conte um pouco sobre a sua chegada aqui e como você se sente hoje?
 - 21 Você já enfrentou alguma dificuldade aqui? Fale um pouco sobre elas.
 - 22 Como caracteriza o seu relacionamento com os demais setores da Instituição?
 - 23 Na sua percepção, como é realizado o recrutamento de recursos humanos nessa instituição?
 - 24 Como é realizado o acompanhamento de pessoal aqui na IESC? E os treinamentos?
 - 25 Como os grupos pertencentes aos diversos setores interagem na IESC?
 - 26 Descreva como você percebe o sistema técnico operacional?

APÊNDICE E – Guia de Entrevista com Aluno

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar e explicar que o entrevistado não será identificado, que caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta poderá perguntar.
 - II) Identificar o Entrevistado:
 - a) Nome completo? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha na IESC?
-
- 1 Na sua opinião, como é a relação da IESC com o seu ambiente externo?
 - 2 Na sua opinião, qual a missão, visão, crenças e valores organizacionais?
 - 3 Quais os objetivos (fins) da IESC? Quais os meios utilizados para o alcance dos objetivos?
 - 4 No seu entendimento, quais são os objetivos da IESC?
 - 5 Como foi repassado para você?
 - 6 Quais os avanços da Instituição? E os recuos?
 - 7 Quais as características mais fortes na ação das pessoas daqui?
 - 8 No que se refere ao tempo, você acha que o futuro prevalece sobre o presente e o passado? De que forma?
 - 9 O que lhe motiva estudar na IESC?
 - 10 Existe algo que desestimula aqui?
 - 11 As relações interpessoais são pautadas em que?
 - 12 Qual a sua opinião sobre as normas da IESC?
 - 13 Como é o seu relacionamento na IESC?
 - 14 Você conhece o organograma da IESC? Fale sobre ele.
 - 15 Como você descreveria o líder principal?
 - 16 Quais as qualidades da IESC? E os defeitos?