

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS

CEADE

**MUDANÇAS FUNCIONAIS: PRODUTO DE MUDANÇAS  
ESTRUTURAIS. DIAGNÓSTICO DA TRANSFORMAÇÃO DE UM  
INSTITUTO EM COORDENADORIA**

FÁTIMA GRACINDA DA CONCEIÇÃO BAPTISTA TRAMUTOLA

São Paulo

2011

**FÁTIMA GRACINDA DA CONCEIÇÃO BAPTISTA TRAMUTOLA**

**MUDANÇAS FUNCIONAIS: PRODUTO DE MUDANÇAS  
ESTRUTURAIS. DIAGNÓSTICO DA TRANSFORMAÇÃO DE UM  
INSTITUTO EM COORDENADORIA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo - SP

2011

AVALIAÇÃO: \_\_\_\_\_

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_

Dedico esta monografia a vida, por me proporcionar viver e mudar através de pessoas, familiares, amigos, colegas, professores, que transformam meu viver e dão significado ao sentido de existir.

O tema mudança, indiferente se pessoal ou organizacional, faz parte da trajetória da humanidade. E assim somos nós e tudo que nos rodeia em constante transformação, enquanto existirmos.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida, por propiciar conviver com pessoas iluminadas que me ajudaram na realização deste trabalho e impulsionaram minha coragem na determinação em desenvolvê-lo.

São muitas as pessoas que devo agradecer, porque o desenvolvimento deste trabalho atravessou os últimos anos de minha história, aqui expresso meu agradecimento as pessoas fundamentais para que esta monografia fosse escrita e concluída.

Ao meu marido, Luciano, pelo apoio e compreensão.

Aos meus filhos, Felipe e Luciana, pelo carinho.

A minha irmã, Ana Lúcia, pela camaradagem e ajuda em momentos essenciais de minha vida.

Aos meus pais, Guermilda e Manuel, por eu existir e ser quem sou.

A grande mestre e orientadora, Professora Elisabete Adami, pelo saber, sugestões e a afeição que por mim demonstrou.

Aos professores e colegas de turma do CEADE, que muito contribuíram com seus ensinamentos que me fizeram observar o mundo através de vários olhares.

A equipe da CEDPE/IEE, principalmente à colaboração de Denise Blanes, pelo tornou-se uma amiga.

Enfim, a todos que de alguma forma colaboraram para que este trabalho fosse concluído, meus agradecimentos.

# Sumário

INTRODUÇÃO.....	7
1. BREVE DESCRIÇÃO DO SETOR DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL .	9
2. HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO.....	11
2.1 AMBIENTE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 O NEGÓCIO DA INSTITUIÇÃO .....	13
2.3 IMPULSO RUMO A MUDANÇA .....	14
2.4 I.E.E. ....	19
2.5 C.E.D.P.E.....	22
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	24
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	25
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
3.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	34
3.6 RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....	39
4. CONCLUSÃO.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	46
GLOSSÁRIO.....	48
ANEXOS.....	49
Anexo 1 : Comunidade PUC-SP (site) .....	49

## **RESUMO**

Este trabalho procura descrever os motivos da busca por mudanças e a necessidade em reestruturar um dos segmentos de uma instituição de ensino de nível superior, ou seja, a transformação de um instituto em uma coordenadoria, os objetivos que se prendem a tal mudança e o acompanhamento da evolução pretendida nessa mudança.

Integra-se a este estudo descrições e avaliações em um dos pilares que sustenta a instituição, que é a pesquisa através da prestação de serviço, visando contribuir com a sociedade em geral.

### **PALAVRAS CHAVE:**

Mudança Organizacional, Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional.

# INTRODUÇÃO

A mudança ocorrida no regimento interno da PUC SP a partir de 2008 pauta-se na intenção de também dinamizar alguns departamentos em busca de torná-los auto-sustentáveis, garantindo o avanço acadêmico e financeiro, o que auxilia na concretização e expansão da universidade através de um de seus pilares - a pesquisa através da prestação de serviços para difundir o saber acadêmico.

A mudança busca propiciar interação das diversas áreas acadêmicas e administrativas da universidade em prol da ampliação dos serviços antes oferecidos pelo Instituto de Estudos Especiais - IEE. Todo o dinamismo pretendido faz frente à necessidade gerada pelo cenário atual na área educacional e a Coordenadoria de Estudos e Desenvolvimento de Projetos Especiais - CEDPE vem de encontro a tal realização.

Surge-nos num primeiro momento o seguinte tema:

Mudanças funcionais: produto de mudanças estruturais. Diagnóstico da transformação de um Instituto em Coordenadoria.

O tema fez com que estabelecêssemos o objetivo de compreender a dinâmica que trouxe a mudança e como o envolvimento humano contribuiu para concretizar a ação, bem como os fatores sociais e humanos envolvidos para efetivação desejada da mudança. Assim, percorremos algumas questões para elucidar o tema proposto:

1. Que relevância existe na mudança do IEE para CEDPE, uma vez que existem similaridades de ações?
2. Quais áreas da mantenedora poderão dar suporte a essa inovação no que diz respeito às funções e atividades necessárias a composição da coordenadoria?

Hipóteses que nortearam o trabalho:

- A mudança estrutural de instituto para coordenadoria gera posicionamentos diferenciados em relação às práticas do grupo. O estudo comparativo entre as ações praticadas e as necessárias à nova estrutura nos auxilia a compreender o caminho da concretização da coordenadoria em questão.

- A falta de compreensão nas funções administrativas por parte das equipes de coordenação dos projetos leva a percepção da necessidade de clareza no entendimento das tarefas desempenhadas por todos os envolvidos nas demandas.

O estudo localiza-se na transição entre IEE e CEDPE. Dessa forma o foco que motiva o estudo diz respeito aos aspectos que envolvem tal reestruturação.

Fica em pauta a necessidade do estudo como forma de visualizar a mudança idealizada pelas novas demandas dentro do contexto do ensino superior e a realidade contemplada durante o processo de mudança.

A pesquisa utilizada foi a bibliográfica feita em livros acadêmicos, artigos em revistas especializadas, documentos internos da instituição e internet, com foco na organização no que diz respeito à estrutura, cultura e mudança. Espera-se assim, que ao final deste trabalho tenhamos informações que respondam a questão inicial e identifiquem os processos na mudança.

Esta monografia, portanto, divide-se em quatro partes:

No capítulo 1 inicia-se um breve histórico da educação superior no Brasil para que possamos compor o cenário.

No capítulo 2 apresenta-se a instituição que é o foco do trabalho, com um breve histórico do ambiente organizacional da Fundação São Paulo - FUNDASP e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC SP, bem como o surgimento, evolução e encerramento do IEE e a criação da CEDPE, com base em pesquisa documental e web site da PUC SP.

No capítulo 3 abordam-se os conceitos acadêmicos que focam a questão estudada em nossa monografia, tais como: estrutura, cultura e clima organizacionais, bem como mudança e resistência à mudança, temas esses que auxiliam na elucidação dos pontos propostos neste trabalho.

No capítulo 4 concentra-se a análise do conteúdo levantado junto à conclusão do tema proposto.

## 1. BREVE DESCRIÇÃO DO SETOR DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

O acesso ao ensino superior evoluiu muito nos últimos anos. Embora a proporção de brasileiros matriculados em um curso de graduação seja ainda pequena, quando comparada com outros países emergentes, ou mesmo com o total da população do território brasileiro, o problema hoje no ensino superior se concentra na qualidade e não mais na quantidade existente de estabelecimentos de ensino superior, pelo menos no que se refere aos centros urbanos.

Nos anos de 1990, sob a influência da onda neoliberal, os governos brasileiros optaram por deslegitimar a educação superior pública, não investindo em ampliar o número de universidades públicas, ainda que no discurso reconhecessem sua importância para o desenvolvimento nacional e para a inserção competitiva do país no mundo globalizado. Assim abriram totalmente o mercado para o segmento privado e se colocaram no papel de fiscalizador.

Para acompanhar e fiscalizar a qualidade dos cursos oferecidos nas universidades o governo instituiu o "Provão" - de periodicidade anual e com a intenção de verificar o aprendizado do aluno, e a "Avaliação das Condições de Ensino dos Cursos de Graduação" - sistema de aferição acadêmica da instituição realizada a cada dois ou três anos, mas que na prática, uma vez que houvesse a autorização de funcionamento, continuavam a funcionar ainda que considerados de baixa qualidade.

Entre as implicações desse modelo fica evidenciada a baixa taxa de ocupação das vagas ofertadas pela iniciativa privada, ou seja, existem muitas vagas para poucas pessoas que podem pagar o alto preço das mensalidades, o que gera outra implicação que são os altos índices de inadimplência.

Com a eliminação do "Provão" e da "Avaliação das Condições de Ensino dos Cursos de Graduação", o governo sinalizou um novo modelo de avaliação do ensino superior - SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.

Hoje o cenário educacional superior é de um alto índice de universidades para uma baixa procura. O Programa Universidade para Todos – ProUni oferece bolsas de

estudos em instituições de educação superior privadas a estudantes sem diploma de nível superior.

O ProUni não garante a permanência do aluno na instituição de ensino até a conclusão dos estudos, uma vez que transporte, alimentação, materiais etc. são coisas que não estão inclusas no projeto.

## 2. HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP nasceu num momento histórico de significativas mudanças na vida brasileira e da vontade política da comunidade católica de participar da construção de uma sociedade justa e fraterna.

Fundada em 13 de agosto de 1946 a partir da junção da Faculdade de Filosofia e Letras de São Bento com a Faculdade Paulista de Direito, a PUC-SP foi reconhecida como universidade no dia 22 de agosto do mesmo ano. Em 1947 recebeu do Papa Pio XII o título de Pontifícia. Como outras universidades com as mesmas características, a PUC-SP está incluída entre as chamadas universidades comunitárias.

A PUC-SP assumiu um importante papel na resistência ao Regime Militar instaurado no Brasil em 1964. Nomes importantes do meio acadêmico e social, perseguidos pela ditadura, passaram a integrar o seu quadro docente, entre eles Florestan Fernandes, Octavio Ianni e Paulo Freire. A Universidade teve ativa participação no processo de redemocratização do país. No ano de 1977 abrigou a reunião anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) e a primeira reunião de retomada da União Nacional dos Estudantes (UNE). No início dos anos 80, tornou-se a primeira universidade brasileira a eleger seu reitor pelo voto direto dos alunos, professores e funcionários.

Nos últimos anos, a PUC-SP tem ampliado suas parcerias e interfaces com o setor empresarial. Através do Núcleo de Excelência Organizacional, a universidade desenvolve ações na busca do aprimoramento/treinamento dos recursos humanos das organizações empresariais.

Nos diversos ambientes acadêmicos, pesquisas produzidas pela PUC-SP exercem influência e são tomadas como referências. Centro de estimulação intelectual, a Universidade tem recebido nos últimos anos solicitações no sentido de estender seus cursos para outras instituições, através de convênios, contratos e intercâmbios nacionais e internacionais. (PUC-SP)

## **2.1 AMBIENTE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A Fundação São Paulo é a mantenedora da PUC-SP. O Arcebispo Metropolitano de São Paulo é o presidente da Fundação e Grão-Chanceler da Universidade.

Ao Conselho Superior da Fundação São Paulo, entidade mantenedora, empregadora e detentora do patrimônio da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, nos termos de seu Estatuto, incumbe manter e dirigir a PUC SP, quanto aos seus aspectos econômicos, financeiros, trabalhistas, da fé.(Documentos FUNDASP/PUC-SP).

A PUC-SP é dirigida por uma Reitoria, com o apoio de dois Conselhos Superiores (Conselho Universitário - Consun, e Conselho de Administração - Consad) e cinco Pró-Reitorias (Graduação; Pós-Graduação; Educação Continuada; Cultura e Relações Comunitárias; desenvolvimento, Planejamento e Gestão). (Documentos FUNDASP/PUC-SP).

A PUC-SP possui:

9 faculdades, 42 cursos de graduação e 28 programas de pós-graduação (27 mestrados acadêmicos, 1 mestrado profissional e 19 doutorados). Em nível de aperfeiçoamento, especialização e extensão a PUC-SP oferece cerca de 370 cursos. Atualmente a Universidade é composta por seis *campi* (Perdizes, Consolação, Santana, Ipiranga, Barueri e Sorocaba) e duas unidades (Derdic e Hospital Santa Lucinda). (PUC-SP).

A Reitoria é composta pelo Reitor, Chefe de Gabinete e quatro Pró-Reitorias: Pós Graduação; Educação Continuada; Cultura e Relações Comunitárias; Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e Graduação. Os Conselhos Superiores são integrados pela Reitoria, Pró Reitorias e por representantes eleitos diretamente pelos alunos, professores e funcionários da Universidade. Neles são tomadas as principais decisões da PUC-SP. O Conselho Universitário - CONSUN e o Conselho de Administração – CONSAD - são os órgãos máximos de deliberação da Universidade. Os outros conselhos são: Conselho de Ensino e Pesquisa – CEPE, responsável pelas diretrizes gerais de natureza acadêmica, que está organizado em três comissões permanentes: comissão de pesquisa, comissão de ensino e comissão de extensão; Conselho de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – CONPLAD, responsável pelo planejamento,

desenvolvimento e gestão econômico-financeira, subsidiando atuação do CONSAD; Conselho de Cultura e Relações Comunitárias – CECCOM, responsável nas matérias relativas a cultura e relações comunitárias.

Quanto as Coordenadorias são tidas como organismos que fazem a gestão de projetos e de atividades acadêmicas, científicas, teológicas e pastorais servindo ao conjunto da PUC SP em assuntos específicos com finalidades internas e externas

As coordenadorias constituídas pela PUC SP são:

- COGEAE – Coordenadoria Geral dos Cursos de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão
- CGE – Coordenadoria Geral de Estágios
- Coordenadoria de Vestibulares e Concursos
- Coordenadoria de Educação a Distância
- CEDPE – Coordenadoria de Estudos e Desenvolvimento de Projetos Especiais
- Coordenadoria de Pesquisa
- Coordenadoria de Pastoral Universitária

As Coordenadorias possuem seus próprios Regimentos Internos, que tange sobre sua própria organização e funcionamento. (Documentos FUNDASP/PUC-SP).

O coordenador de cada Coordenadoria é nomeado pelo Reitor, mediante avaliação e seleção de projeto apresentado junto ao CONSUN. (Documentos FUNDASP/PUC-SP).

## **2.2 O NEGÓCIO DA INSTITUIÇÃO**

A PUC SP oferece cursos de:

- Graduação.
- Pós-Graduação.
- Extensão. (PUC-SP)

Alunos e professores oferecem à comunidade serviços especializados, conforme a área de conhecimento que atuam, assim a PUC SP possui:

- Clínica psicológica.
- Hospital Santa Lucinda.
- Escritório Modelo.
- Tribunal de Pequenas Causas.
- DERDIC. (PUC-SP)

Também atua em pesquisas junto aos órgãos públicos (FAPESP, CAPES, MDS...), prefeituras, autarquias e empresas particulares em atividades de pesquisa, assessoria, dentre outras prestações de serviços pertinentes ao ensino superior, pós-graduação e extensão. (PUC-SP).

## **2.3 IMPULSO RUMO A MUDANÇA**

Observando-se a história da PUCP SP percebe-se que a organização como um todo necessita de mudanças para continuar a frente das demais instituições de ensino do Brasil. Embora tenha passado por transformações constantes devido à frágil saúde financeira. Aparenta-nos que as mudanças mais significativas ocorrem após a implantação do SINAES, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que se constitui por exigências governamentais ao setor de educação do ensino superior com os seguintes objetivos:

1. Identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação;
2. Melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta;
3. Promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia. (INEP).

A CEDPE enquadra-se no item de número 3, conforme Estatuto da PUC-SP:

Art. 13 – As Coordenadorias são organismos que fazem a gestão de projetos e de atividades acadêmicas, científicas, teológicas e pastorais

servindo ao conjunto da PUC SP em assuntos específicos com finalidades internas e externas.

A lei do SINAES menciona a necessidade de integrar alguns instrumentos para garantir o aval educacional por parte do Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, tais documentos são constituídos por, Auto Avaliação, Avaliação Externa, Avaliação das Condições de Ensino, ENADE, Censo e Cadastro. São através desses instrumentos que ocorre atribuição de conceitos que são ordenados numa escala com cinco níveis a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas, conforme divulgado pelo INEP:

- Auto Avaliação  
Conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação). (...) O relatório da auto avaliação deve conter todas as informações e demais elementos avaliativos constantes do roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico que a IES pretende empreender em decorrência do processo de auto avaliação, identificação dos meios e recursos necessários para a realização de melhorias, assim como uma avaliação dos acertos e equívocos do próprio processo de avaliação.
- Avaliação Externa  
Essa avaliação é feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias.
- Censo  
O Censo é um instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, o Estado e a população em geral. (...) Os dados do Censo também farão parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior.
- Cadastro  
De acordo com as orientações do INEP e da CONAES, também serão

levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação, nos processos internos e externos de avaliação institucional, formarão a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições. (INEP).

Com as informações avaliativas das instituições de ensino superior, conforme a lei estabelecida no SINAES é que os órgãos governamentais avaliam as instituições de ensino superior e expedem o processo de regulação que compreendem:

- **Atos Autorizativos:** credenciamento de IES, autorização e reconhecimento de cursos;
- **Atos Regulatórios:** recredenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos.

Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de um protocolo de compromisso firmado entre a IES e o MEC, no qual se estabelecerão encaminhamentos, procedimentos e ações, com indicação de prazos e métodos a serem adotados pela IES para a superação das dificuldades. (INEP).

Para atender o disposto na lei do SINAES, promulgada em 14 de abril de 2004, a PUC SP no final do mesmo ano da promulgação da lei principia movimento para proceder e sustentar as exigências pretendidas pela nova política governamental do ensino superior. A mudança para adequação da lei inicia-se com um grupo de estudos composto por professores, funcionários e estudantes da instituição, conforme prevê a lei, que visa compor documento de autoavaliação, assim surge a CPA da PUC SP.

(...) avaliação institucional qualifica-se como construção coletiva de conhecimentos geradores de reflexões indutoras da melhoria da qualidade das atividades pedagógicas, científicas, administrativas e de relações sociais estabelecidas no interior da universidade e suas vinculações com a sociedade.

A partir da implantação do Sistema Nacional de Avaliação Superior-SINAES (2004), a Avaliação Institucional passou a integrar o processo global de avaliação e regulação do ensino superior do país,

compreendendo, assim, a avaliação interna (autoavaliação) e a externa da universidade. (CPA)

Para entendermos a organização da CPA na realidade organizacional da instituição, a PUC-SP disponibilizou em seu site os caminhos desenvolvidos pela CPA da PUC-SP, talvez por exigências legais, para chamar a comunidade a participar das novas diretrizes da PUC-SP. Escolhemos alguns trechos para ilustrar esse momento.

A Autoavaliação da PUC-SP está alicerçada na visão segundo a qual o conhecimento da realidade constitui um processo ativo e ininterrupto que exige investimentos, numa perspectiva de avaliação formativa. Os envolvidos nesse processo situam seus fazeres, apontam redirecionamentos, aperfeiçoam suas ações e se desenvolvem. O grande desafio que enfrenta, é o de procurar captar o sentido comum de universidade, construído por professores, alunos e funcionários, que nela atuam, sem perder de vista a diversidade e a complexidade das diferentes ações por ela desenvolvida. (CPA).

Visa ao desenvolvimento de uma cultura avaliativa que atenda a interesses da comunidade, já manifestados inúmeras vezes, respeitando os objetivos da avaliação formativa:

- Produzir conhecimento;
- Questionar os sentidos das atividades e finalidades da instituição;
- Identificar as causas de problemas e deficiências;
- Aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional dos docentes e funcionários;
- Fortalecer relações de cooperação entre os atores institucionais;
- Julgar a relevância científica e social das atividades e produtos da instituição;
- Prestar contas a sociedade;
- Efetivar a vinculação da Instituição com a comunidade. (CPA)

Com o objetivo de obter dados avaliativos por parte de todos os participantes da instituição foram instituídos os documentos:

- Questionário Alunos;
- Questionário Funcionários;
- Questionário Professor;

- Questionário Ex-aluno;
- Formulário de avaliação do professor pelo aluno. (CPA).

Por estar ligada diretamente ao que estabelece o SINAES a Regulamentação da CPA da PUC SP estabelece duas grandes bases na intenção de favorecer a lei:

- 1) o acompanhamento avaliativo das dimensões institucionais e,
- 2) a institucionalização de práticas de avaliação, por meio do aprimoramento das análises de resultados para subsidiar a tomada de decisões. (CPA).

Os procedimentos a partir dessas duas grandes bases estabelecidas visam o conhecimento das dimensões institucionais de forma a criar o grande objeto para as análises avaliativas, e assim, conduzir a criação do desenvolvimento institucional da universidade como um todo.

A CPA da PUC SP conduz a avaliação no dia a dia de sua comunidade que incluiu, como principal, os seguintes aspectos:

- 1) (...) sua integração na agenda institucional como parte da dinâmica cotidiana;
- 2) decisões compartilhadas; apoio operacional e especialmente tecnológico para agilização de coleta e análise de dados;
- 3) definição clara de responsabilidades dos agentes envolvidos; elaboração de manuais técnicos, protocolos, instrumentos de orientação que dêem suporte à implementação das atividades avaliativas;
- 4) agilização da retroinformação instrumentando processos decisórios. (CPA).

A CPA PUC SP desencadeou variadas práticas para a institucionalização que têm como eixos a qualidade e a organização didático-pedagógica do ensino, da pesquisa e da extensão.

O Relatório Avaliativo 3º Ciclo idealizado pelo CPA da PUC-SP, demonstra os estudos comparativos com os ciclos anteriores e os avanços pretendidos nos anos de

2009/2010, época da alteração de IEE para CEDPE, do qual apreciamos alguns fragmentos:

No relatório avaliativo referente ao 3º ciclo (2009/2010), a ser concluído em 2010, a CPA apresentará os resultados das análises de todas as dimensões institucionais: Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Atendimento ao estudante, política de pessoa; Responsabilidade Social, Comunicação com a Sociedade, Organização e Gestão, Sustentabilidade Financeira, Planejamento / Avaliação e Infraestrutura.

(...)

Na perspectiva da Autoavaliação Institucional, tal Projeto representou um salto qualitativo, na medida em que, sem desconsiderar as especificidades dos cursos e seus encaminhamentos avaliativos, está sendo possível realizar análises com indicadores comuns para fundamentar decisões institucionais e definição de políticas. (CPA).

No panorama apresentado surge a mudança e transformação do IEE em CEDPE.

## **2.4 I.E.E.**

O IEE nasce na década de 70, vinculado diretamente à reitoria, com um papel de mediador entre forças políticas e acadêmicas. Época marcada no Brasil por greves, conflitos e atentados onde qualquer idéia que fosse contrária a lógica ditatorial e repressora do Estado culminava em prisão e tortura. Sendo a PUC-SP detentora de conhecimento crítico e prática adequada viu muitos de seus professores e alunos perseguidos, presos e torturados por verbalizar ideias opostas à lógica ditatorial do Estado e lutar por reforma política. Passados quase 40 anos os motivos que fizeram surgir o IEE já não se enquadram mais às necessidades da constituição universitária do século XXI. (Documentos CEDPE/IEE).

Passamos a relatar o percurso histórico do IEE, “que desde sua origem, caracterizou-se por atuar de modo interdisciplinar e multidisciplinar. Situou-se na confluência entre projetos de ação voltados para a sociedade civil e reflexões relevantes

que permitiram incentivo, atualização e publicização de pesquisas desenvolvidas pela universidade” (CEDPE/IEE).

Seu objetivo primeiro era tornar acessível “o conhecimento construído e acumulado pela universidade, por meio de pesquisas, assessorias, seminários e oficinas de capacitação, visando contribuir para a produção e sistematização de conhecimentos e estratégias de formulação, gerenciamento e implementação de políticas públicas e programas sociais” às diferentes organizações públicas e privadas. (Documentos CEDPE/IEE).

A trajetória do IEE começou no início da década de 1970 e é retratada em documentos mantidos na atual CEDPE, dos quais destacamos alguns trechos:

Início da década de 1990:

(...) respondendo à conjuntura da época, de abertura política e, portanto, de redemocratização, de um lado, e construção de novas políticas que viessem a responder às demandas postas pela realidade brasileira, o IEE, marcado sempre pela sua vocação social, deixou sua marca nos movimentos de luta pelos direitos da criança e do adolescente com presença expressiva na implementação do ECA e na formação de agentes desta política em todo o país. (...) participava dos Fóruns de defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, desenhou, junto com órgãos federais, em 1996, o Programa Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil / PETI e participou ativamente de sua implementação e avaliação, produzindo significativo material que obteve circulação nacional, propiciando grande visibilidade ao IEE. (Documentos CEDPE/IEE).

Nos anos de 1995 e 1996:

(...) a contribuição do IEE como sujeito importante na implementação da Política de Assistência Social, assim definida na Constituição Federal de 1988, e mais recentemente na formulação do sistema de proteção social não contributiva, iniciativa pública das mais importantes no enfrentamento da pobreza e desigualdade no país.

(...) sempre atento às demandas e desafios postos pela construção e gestão das políticas públicas, o IEE elaborou, com a colaboração de professores de várias áreas e de organizações parceiras, um projeto de criação de um espaço de referência em gestão social. (...) Desse processo coletivo, resultou a realização de um importante Seminário<sup>1</sup>, que explicitou a concepção de gestão social como “gestão das ações públicas que dizem respeito ao equacionamento das necessidades sociais e direitos dos cidadãos”. Nascia assim uma das linhas de ação do IEE, que foi se consolidando nos anos seguintes e marcando o seu atual perfil. (Documentos CEDPE/IEE).

#### Durante os anos 90:

(...) desencadeou reflexões sobre a temática da família contemporânea, não apenas como base estratégica para a implementação de políticas públicas de atendimento de necessidades e direitos das famílias e seus membros, mas também como fundamento para o debate e produção de conhecimentos sobre as transformações contemporâneas dos laços familiares e das redes de sociabilidade; (...) com a realização de pesquisas, assessorias, oficinas, seminários, dos quais resultaram diferentes publicações, sempre com o constante apoio das agências nacionais e internacionais de fomento à pesquisa, como os projetos financiados pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, além dos organismos internacionais como o BID e PNUD. (Documentos CEDPE/IEE).

#### Primeira década dos anos 2000:

(...) com o advento da legislação ordenadora da política pública de assistência social, o Sistema Único da Assistência Social – SUAS, o IEE, em colaboração com o corpo docente da área de Serviço Social da PUC-SP, investiu em ações de capacitação e formulação de proposições para adequação das práticas sociais junto aos órgãos governamentais e não governamentais atuantes na política de assistência social. (Documentos CEDPE/IEE).

---

<sup>1</sup> Esse Seminário deu origem ao livro “Gestão Social: uma questão em debate” EDUC e IEE, 1999.

Desde 2008, o IEE vem intensificando relações com os gestores da política de assistência social em nível federal, e municipal considerando a conjuntura de forte inflexão que vive a área, ou seja, a implantação do Sistema Único de assistência Social - SUAS e do novo reordenamento em todo o território nacional. Dessa experiência vieram inúmeros desdobramentos que estão se processando na forma de novas demandas. (Documentos CEDPE/IEE).

## **2.5 C.E.D.P.E.**

A partir de agosto de 2009 o IEE passa a ser designado CEDPE, ou seja, “passa de uma unidade de pesquisa e serviços da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, que trabalha pelo compromisso social da Universidade de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária”, ligado a reitoria e com assento no CONSUN, deixa de ser um setor de extensão universitária que desenvolvia projetos de prestação de serviços, para transformar-se em coordenadoria, com as seguintes características:

(...) atua nos campos da gestão social, gestão de políticas e tecnologia social, em colaboração com organizações governamentais e não-governamentais. Seu trabalho visa contribuir para a produção e sistematização de conhecimentos e estratégias de formulação, gerenciamento e implementação de políticas públicas e programas sociais. (CEDPE/IEE).

No diálogo interdisciplinar entre as ciências sociais e a ciências da computação, a coordenadoria vem construindo um espaço de criação de novas estratégias e instrumentais que qualifiquem a intervenção no campo das políticas públicas, constituindo-se este o diferencial de sua atuação. (CEDPE/IEE).

No desenvolvimento de suas ações, a coordenadoria utiliza-se de metodologias participativas, estabelecendo diálogo e troca de experiências e saberes entre os sujeitos das ações - gestores, técnicos e agentes - envolvendo-os na elaboração, implementação e avaliação dos projetos. (CEDPE/IEE).

Por intermédio de suas atividades a CEDPE se propõe a criar condições que resultem em ampliar e requalificar suas ações futuras pautadas em:

**Prestação de serviços:** Consultoria, Assessoria, Avaliação e Pesquisas

**Estratégias de ação:** Realização de diagnósticos sociais, Avaliação e supervisão de processos, impactos e resultados de ações sociais, Formulação e aplicação de processos de formação e desenvolvimento de autores sociais, Promoção de cursos, seminários e oficinas, Edição de publicações e sites, Montagem de bancos de dados e criação de softwares de monitoramento e gestão de programas, projetos e redes de ações sociais.

**Linhas de ação:** Atenta aos desafios contemporâneos, a CEDPE trabalha no sentido de socializar o conhecimento elaborado na Universidade, enriquecendo-o na interlocução com organizações da sociedade civil e do Estado.

Ao estabelecer parcerias, abre caminho para a criação e a resignificação de ações voltadas ao enfrentamento das demandas sociais, éticas e políticas do país.

Principais áreas de atuação:

- Formulação de estratégias de implantação de políticas públicas voltadas à inclusão social e ao enfrentamento da pobreza.
- Avaliação e monitoramento de políticas, programas e projetos sociais.
- Utilização de tecnologias de informação e comunicação (Internet, PDA, entre outras) na gestão de políticas públicas.

**Publicações:** As Publicações do CEDPE são produtos dos projetos realizados e têm papel estratégico na difusão do conhecimento para públicos amplos e diversificados, cumprindo desta forma a função de retornar à sociedade um saber qualificado e sintonizado com as necessidades sociais e políticas presentes. Todas elas estão disponíveis na sede da coordenadoria, sendo algumas comercializadas e outras distribuídas gratuitamente. (CEDPE/IEE).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico desenvolveremos alguns conceitos de autores que estudam as organizações, dessa forma teremos respaldo teórico para justificarmos a questão contextual desta monografia.

Dentre os vários conceitos que compõem o universo da bibliografia de estudos das organizações, escolhemos **Comportamento Organizacional, Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Mudança Organizacional e Resistência a Mudança**. O primeiro tema, Comportamento Organizacional, por ser abstrato necessita de alguns instrumentos para analisá-lo, elegemos, então: Estrutura, Cultura e Clima Organizacional, para auxiliar-nos a compreender a dinâmica organizacional frente à mudança. Por último contemplaremos os temas Mudança Organizacional e Resistência à Mudança, por acreditarmos que em conjunto com os temas anteriores nos conduzirá a esclarecer as questões desta monografia.

#### 3.1 **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O estudo do Comportamento Organizacional auxilia-nos a buscar o entendimento do agir da instituição, a forma como influencia ou como é influenciada pelas exigências da mudança, nesse sentido Chiavenato (2004, p.5) propõe que o Comportamento Organizacional

(...) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. (...) retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. (...) não são as organizações que apresentam um comportamento, mas sim as pessoas e os grupos que delas participam e que nelas atuam.

Segundo Gibson (2006, p.6), o embasamento do tema comportamento organizacional é encontrado

(...) na área do conhecimento que se baseia em teorias, métodos e princípios oriundos de várias disciplinas para entender as percepções, os valores, a capacidade de aprendizagem e as ações do indivíduo durante

a realização do trabalho em grupo e dentro da organização e para analisar os efeitos do ambiente externo sobre a organização e seus recursos humanos, suas missões, seus objetivos e suas estratégias.

Robbins (2004, p.90) diz que o comportamento organizacional possui três níveis:

1) individual (examina-se fundamentos da conduta pessoal: valores, atitudes, percepção, aprendizagem, o papel da personalidade e das emoções nesse comportamento, a motivação individual e o processo individual de tomada de decisão),

2) grupo (pondera-se modelos de comportamento de grupo: temas relacionados à comunicação e à tomada de decisão dos grupos, liderança, confiança, poder, política, conflitos, negociação, dentre outros), e

3) sistema organizacional (discute-se como o comportamento pode ser afetado por diferentes dimensões das organizações. Além disso, aborda-se temas como as políticas e as práticas de recursos humanos e como elas influenciam os componentes das organizações e a como a cultura institucional influencia o comportamento dos membros).

Dessa forma conclui-se que para entendermos o Comportamento Organizacional torna-se importante conceituar alguns instrumentos que possibilitam visualizar o modelo organizacional em ação, assim apontamos Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional e Clima Organizacional.

### **3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Gibson (2006, p. 7) descreve que “a estrutura é o esquema que indica como as pessoas e os cargos estão conectados em uma organização. A estrutura é representada por meio do organograma”, ou seja (2006, p.529) “é o padrão formal de agrupamento de pessoas e cargos dentro da organização”.

Mintzberg (2006, p.12) em base segue a mesma contextualização, mas observa a estrutura organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Com o propósito de explicar o relacionamento entre as diferentes partes que compõem a estrutura organizacional, Mintzberg (2006, p.20) demonstra a estrutura organizacional fundamentada em cinco partes básicas da organização.

1. A *Cúpula Estratégica* tem a responsabilidade de assegurar que a organização cumpra sua missão eficazmente, de maneira a satisfazer as exigências daqueles que de uma forma ou de outra exercem poder ou controle sobre a organização. Em nosso trabalho identificamos os Conselhos Superiores como órgãos deliberativos e o Reitor como principal executor das políticas da organização, assim também como a FUNDASP por ser a mantenedora da PUCSP. Essas responsabilidades têm como base as seguintes obrigações:

- supervisão direta; a alocação de recursos, tomada de decisões importantes, o planejamento e assessoramento da organização e acompanhamento do desempenho organizacional;
- manter permanentemente a comunicação com pessoas influentes de seu meio ambiente acerca das atividades da organização, negociando acordos importantes, recepcionando pessoas importantes; e,
- desenvolvendo as estratégias organizacionais.

2. A *Linha Intermediária* liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional, exercendo a coordenação e a supervisão através de contatos diretos entre o chefe e o executor. Nessa linha é feita a ‘retroinformação’ dos resultados do desempenho entre os níveis: superior e inferior. Esse interlocutor também intervém no processo decisório, por isso ele deve manter contatos para interligação com os outros administradores e assessores cujo trabalho é interdependente com o de sua própria unidade. Esse nível, na organização estudada em nosso trabalho, é composto por cinco Pró-reitorias:

- de Graduação;
- Pós-Graduação;

- Educação Continuada;
- de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e
- de Cultura e Relações Comunitárias.

A estrutura organizacional vigente até maio de 2009, era constituída por três Vice-reitorias, a saber:

- Comunitária;
- Acadêmica;
- Financeira.

3. O *Núcleo Operacional* é formado por aqueles que desenvolvem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços. Ele é o responsável por assegurar e transformar as entradas em saídas, portanto pelos resultados da organização. Os professores que através de seus conhecimentos transformam pessoas sem conhecimento em profissionais habilitados (bacharéis, mestres, doutores e especialistas). As Unidades Acadêmicas (Centros) e os respectivos Departamentos compõem esse nível.
4. *Tecnoestrutura* é composta pelos analistas, aqui representadas pelas assessorias que atuam sobre as tarefas dos outros. São aqueles que delineiam e planejam para que o trabalho dos outros seja eficaz. Nesse nível ficam aqueles incumbidos com a adaptação e a mudança organizacional para ajustar à organização às mudanças ambientais. Na universidade são as Assessorias de apoio, Consultorias e Coordenadorias, como: Assessoria Jurídica, ARII – Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais, ACI – Assessoria de Comunicação Institucional, CONSULTEG – Consultoria Técnica de Apoio à Gestão Acadêmica.
5. As *Assessorias de Apoio* são as unidades especializadas para apoiar a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Algumas dessas unidades operam independente do núcleo operacional e pode se encontrar em vários níveis da hierarquia dependendo do serviço e a quem se destina. Na PUC SP destacam-se: CONSUN - Conselho Universitário, CEPE – Conselho de Ensino e Pesquisa, CAF – Conselho de Administração e Finanças.

No redesenho de maio de 2009 foi instituída uma importante assessoria deliberativa, CONSAD – Conselho de Administração, que passou a ser considerado ao lado do CONSUN como órgão colegiado máximo.

Na literatura da administração, esses elementos são o que definem as responsabilidades, o sistema de comunicação e de autoridade na organização.

Mintzberg (2006) identificou cinco configurações de organizações para mostrar a inter-relação das estruturas organizacionais com as mudanças ambientais, que são:

- **estrutura simples** (MINTZBERG, 2006, p.178), utiliza a supervisão direta como principal mecanismo de coordenação pela cúpula estratégica que tem o poder centralizado sobre as decisões. Os analistas delineiam a padronização enfatizando a divisão do trabalho e a diferenciação entre as unidades numa clara hierarquização de cima para baixo tendo o controle como obsessão, “as burocracias mecanizadas são estruturas avessas ao conflito e os sistemas de controle são encarregados de controlá-las” e, nesse sentido, “são feitas tentativas para eliminar toda a incerteza possível, para que assim a máquina burocrática possa operar suavemente e sem interrupções”;
- **burocracia mecanizada** (MINTZBERG, 2006, p.185), coordenação exercida através da padronização dos processos de trabalho que fica a cargo da tecnoestrutura, portanto o poder é relativamente centralizado para a tomada de decisão. As organizações são geralmente maduras e grandes e as estratégias são formuladas pela cúpula com ênfase para o planejamento para a ação. Outra característica desta configuração é o controle externo da organização, principalmente em organizações públicas;
- **burocracia profissional** (MINTZBERG, 2006, p.212), coordenação apóia-se na padronização de habilidades e conhecimentos em que o trabalho é altamente especializado. A estrutura dessas organizações é essencialmente burocrática, entretanto há descentralização na dimensão vertical e horizontal sendo que a maior parte do poder sobre o trabalho encontra-se na base da estrutura, ou seja, no núcleo operacional que

recebe apoio de outras unidades de apoio. Nesse tipo de estrutura, os profissionais, agindo em uma democracia buscam o controle coletivo sobre decisões administrativas que possam afetá-los. Não raro na burocracia profissional surgem hierarquias administrativas paralelas, uma de cima para baixo e, outra de baixo para cima. Mintzberg chama a atenção para as diferentes formas de estratégias em organizações que se enquadram neste tipo como é o caso das universidades, pois elas podem ser formuladas a partir dos profissionais no interior das organizações, assim como de agentes externos a elas, isto é, o processo de formação de estratégia é de baixo para cima e de fora para dentro;

- **forma divisionalizada** (MINTZBERG, 2006, p.239), difere das outras configurações no que se refere às dimensões do ambiente. Essa forma de estruturação é comumente utilizada no setor privado da economia industrial e em instituições (Por exemplo, universidades multi-campi) e em economias socialistas. As organizações geralmente são antigas e de grande porte. O poder se operacionaliza do topo para baixo, sendo os resultados das decisões monitorados pelo escritório central através da padronização dos resultados e controle de desempenho; e
- **adhocracia** (MINTZBERG, 2006, p.281), a mais complexa dessas cinco configurações. Ela adota uma estrutura orgânica, com pouca formalização, grande especialização horizontal do trabalho, tem tendência para agrupar especialistas em unidades funcionais com desdobramentos em equipes de projetos. A inovação é sua principal característica, neste sentido, evita as armadilhas da estrutura burocrática não se apoiando na padronização como mecanismo de coordenação como faz as outras cinco configurações. O processo de formação de estratégia na adhocracia não é claramente localizado, nem na cúpula, nem na base da organização, elas são formuladas, tanto conscientemente pelos indivíduos, quanto pelas decisões tomadas, uma de cada vez. Dessa forma, as estratégias nunca se estabilizam, elas se alteram com as mudanças de projetos.

Observamos transição na configuração organizacional com base nas proposições relacionadas por Mintzberg (2006). As estruturas organizacionais são diferenciadas, embora próximas, entre a organização administrativa e acadêmica.

### Organização Administrativa

Antes de maio de 2009 demonstrava maior afinidade com a **burocracia mecanizada** pela existência de muita formalização. Essa estrutura organizacional requer um ambiente estável, mesmo com a grande demissão de funcionários no ano de 2006 a PUC SP continuava uma organização estável, embora já nessa época comece a demonstrar indícios de mudanças com as reestruturações tecnológicas e a unificação das secretarias. Houve um impulso a partir de maio 2009. Passado alguns anos de seu início pode-se observar mais agilidade nos processos administrativos. Devido às dimensões ampliadas do ambiente demandou certa autonomia aos multi-campi. O que faz com que visualizemos a mudança da forma de burocracia mecanizada para a **forma divisionalizada**, por coincidir com as referências descritas pelo autor: dimensões do ambiente; por ser uma estruturação também utilizada em instituições; organizações geralmente antigas e de grande porte; o poder se operacionaliza do topo para baixo; e os resultados das decisões são monitorados pelo escritório central através da padronização dos resultados e controle de desempenho.

Os resultados obtidos, através da avaliação da PUC SP feitos pelo SINAES, levaram a um novo documento de planejamento da CPA PUC SP, voltada para tais adequações.

A PUC-SP implantou no período 2005-2009 um processo de expansão da oferta de formação que se concretizou especialmente pela diversificação, quer seja com a criação de novos *campi*, como pela oferta de novas modalidades de formação.

Foram criados e dinamizados 02 novos *campi*: o *campus* Santana em São Paulo (2005) e um *campus* no município de Barueri. Além disso, foi incorporado o *campus* Ipiranga, em São Paulo, com a reinserção da Pontifícia Faculdade de Teologia Nossa Senhora da Assunção na PUC-SP, e funcionamento a partir do 1º semestre de 2009, tendo a oficialização ocorrido em Agosto/10. (CPA).

Como também (...) passaram a ser oferecidos pela universidade, a partir de 2007, cursos superiores de tecnologia. Em 2009 a PUC-SP

contava com 06 cursos em funcionamento, o que significou uma ampliação da diversificação (em 100%) do número de alunos, passando a atender 400 alunos, com um crescimento de 316% em relação ao ano de implantação. (CPA).

### Organização Acadêmica

No período anterior a maio de 2009 demonstrava uma alternância de configurações entre a **burocracia mecanizada** e a **burocracia profissional**, pois mesmo sendo estimulada por muita formalização, também prima pela padronização das habilidades dos colaboradores e a existência de controle de desempenho, como exemplo, a entrega do currículo Lates para comprovar os feitos dentro da carreira acadêmica, como também a busca pela qualificação de professores doutores dentro do quadro acadêmico.

Com o redesenho estrutural em 2009, percebe-se ainda a permanência da **burocracia profissional**, mas a configuração de burocracia mecanizada mobilizou-se para a **forma divisionalizada**, tal mudança prende-se a dois fatores, a nova estrutura organizacional administrativa e ao designo das Pró-reitorias criadas para impulsionar maior eficiência e rapidez nas ações a elas incumbidas.

(Documentos FUNDASP/PUCSP).

## **3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Outro tema que auxilia o entendimento da dinâmica do comportamento organizacional é Cultura Organizacional. Para tanto veremos o que alguns autores expressam sobre a temática.

Schein (2001, p.3) diz :

“(...) conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerado válidos e ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”

Segundo Chiaventato (2004; p.123) a cultura organizacional:

“(...) reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamento, história, mitos, metáforas e outras idéias que, reunidas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.”

Cultura organizacional exposto por Gibson (2006, p.528):

“(...) aquilo que é percebido pelos empregados e a forma como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas. A cultura organizacional é capaz de incentivar ou desencorajar e eficácia, dependendo da natureza dos valores, das crenças e das normas”.

Embora os conceitos se assemelhem, o estudo realizado por Santos (2000, p.36) demonstra três tipos de divisão entre os autores que abordam cultura na literatura organizacional:

(...) TIPO I, fazem referência à cultura organizacional como artefato. Os artefatos podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam informações sobre as crenças valores e os pressupostos da organização(...)

(...) TIPO II, referem-se à cultura como um conjunto de valores e crenças compartilhados, pelos seus membros.(...)

(...) TIPO III, retratam a cultura organizacional como um pressuposto básico (...)

Santos (2000, p.37) concluiu que:

(...) Embora haja falta de consenso e precisão entre os autores para definir e conceituar o termo cultura organizacional constata-se que pelo menos alguns pontos de concordância existem entre eles, que são:

- A cultura organizacional existe e é um poderoso instrumento para tentar explicar ou predizer o comportamento das organizações e seus membros;
- A cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo: única e singular;
- Reprimindo, aprovando ou estimulando certas ações comportamentais, a cultura organizacional também acaba funcionando como um mecanismo de controle organizacional. (...)

Observa-se diversidade na prestação de serviço por parte da PUC SP, uma vez que o segmento de ensino superior pode abarcar níveis de ensino-aprendizagem diferenciados, como graduação, pós-graduação, extensão, pesquisa e prestação de serviços pertinentes aos vários saberes que constituem uma universidade de seu porte. Dessa forma, visualizamos um formato organizacional complexo que interfere no desenho de seu modelo organizacional, pois cada um dos segmentos tenderá a criar alguma característica cultural própria, mas a predominante que produz força e imprime a Personalidade Organizacional, como um todo, é aquela criada através dos tempos, na qual qualquer alteração é lenta e exige muito tempo.

### **3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

É dentre os temas abordados, um dos mais subjetivos, uma vez que diz respeito à interação entre a organização e as pessoas que a compõem na intenção de realizar os objetivos e metas organizacionais.

Santos (2000, p.39) conceitua clima organizacional a partir de estudo feito por amostragem conceitual, referenciado por vários autores e conclui (2000, p.41)

(...) Como síntese, pode-se traçar aqui algumas considerações que parecem ser comuns às diferentes abordagens:

- 1) O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação e satisfação do trabalho.
- 2) É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões.
- 3) É operacionalizável por meio de medidas objetivas ou subjetivas.
- 4) Evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém na percepção de seus participantes.
- 5) O conceito de clima difere do de cultura organizacional, embora ambos estejam relacionados.
- 6) O clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura. (...)

A autora (2000, p.42) também faz diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacional, os quais, geralmente, são confundidos entre si.

(...) As pesquisas de clima organizacional “tiram a temperatura” da organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do empregado, decorrentes, entre outras, da falta de clareza de objetivos organizacionais, descontentamento com salários, falta de oportunidades para o crescimento profissional e promoções. Estas fontes de insatisfação, quando são contornadas, melhoram a motivação que deve resultar em melhores desempenhos individuais. A cultura, por outro lado, refere-se a padrões de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que poderosamente moldam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização. (...)

(...) As pesquisas de cultura organizacional estão centradas nas crenças, valores e pressupostos básicos compartilhados, enquanto as pesquisas de clima procuram retratar mais os atributos específicos ou fatores do ambiente interno organizacional..

Segundo Luz (2003, p.46), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim:

- (...) pode-se considerá-lo bom quando predomina no ambiente organizacional atitudes positivas de confiança, entusiasmo, alegria, engajamento, participação, motivação, comprometimento....
- (...) julga-se prejudicado ou ruim quando predomina tensão, discórdia, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento de tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens dos superiores, ruim comunicação entre seus participantes.

De forma geral não se percebe nenhuma ação dentro da instituição que indique existir algum tipo interação ou estudo sobre clima organizacional. A única menção sobre o tema foi feita em documento elaborado na CPA da PUC-SP que aborda políticas de RH e cita alguns indicadores que são utilizados para estudo do clima organizacional.

### **3.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Para Chiavenato (2004, p.409) mudança é “a transição de uma situação para uma outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, ruptura. A mudança esta em toda parte: nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e clima, no dia-a-dia”.

A partir desse conceito o autor passa a abordar o tema mudança organizacional:

A mudança ocupa um importante lugar no estudo da viabilidade organizacional. Quando feita adequadamente, a mudança capacita a organização a manter sua viabilidade e competitividade em um ambiente mutável e incerto. Porém, quando feita de maneira errada, a mudança pode destruir uma organização e levá-la à inviabilidade. (...) (CHIAVENATO 2004, p.410)

Esclarece que:

Para mudar uma organização, o velho e obsoleto precisa ser destruído e substituído pelo novo e moderno. Assim, a mudança pode ser tanto funcional com disfuncional. Porém, não fazer mudanças pode ser até mais perigoso. A obsolescência e a deterioração organizacional ocorrem exatamente pelo fato de muitas organizações evitarem a mudança por temerem as suas conseqüências. A inércia e a obsolescência são tão perigosas quanto a adoção de mudanças disfuncionais. (CHIAVENATO 2004, p.410)

Nas últimas décadas do século XX, o ritmo das mudanças organizacionais ganhou proporções inacreditáveis de se imaginar naquela época. Estas mudanças aconteceram em virtude da globalização, mudanças econômicas e inovações tecnológicas constantes.

Na história da PUCSP as mudanças organizacionais, quando efetivadas, foram difíceis, como em qualquer mudança, e de ritmo lento em sua implantação.

Toda mudança implica novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que pode ser gradativa e constante ou rápida e impactante. (CHIAVENATO 2004, p.409)

Verifica-se, em geral, que as ações antes de concretizar-se são discutidas em várias instâncias e durante o percurso sofre alterações devido aos entendimentos diversificados dos componentes das diversas áreas da estrutura organizacional ou por mobilizações de funcionários e alunos, ou todos em conjunto.

Desde o final da década de 70 a PUC SP, por meio de sua mantenedora – FUNDASP, aponta necessidade de mudança evidenciada por motivos financeiros, as receitas não são suficientes para manutenção das despesas da instituição. Acredita-se que a partir dessa época, para cumprir suas obrigações legais, frente ao alto índice de inadimplência e altos salários devido à qualificação de seus funcionários, a PUC SP deixou de lado o avanço tecnológico exigido nas décadas seguintes, o que foi agravado com a entrada de instituições de ensino superior com mensalidades muito abaixo da praticada pela PUCSP e o alto desenvolvimento tecnológico.

A mudança ocupa um importante lugar no estudo da viabilidade organizacional. Quando feita adequadamente, a mudança capacita a organização a manter sua viabilidade e competitividade em um ambiente mutável e incerto. Porém, quando feita de maneira errada, a mudança pode destruir uma organização e levá-la à inviabilidade. (CHIAVENATO 2004, p.410)

Com o intuito de inverter o cenário financeiro deficitário e o déficit tecnológico, cada vez mais acentuados no transcorrer do tempo, no ano de 2005 a PUC SP inicia o vestibular de inverno no meio do ano, além do tradicional vestibular de verão, ao final de cada ano. Em busca de outras mudanças com cunho de trazer mais saúde financeira à instituição surgem novos cursos de graduação com duração de dois anos, todos voltados para qualificação técnica de nível superior, mas que não surtiram o efeito desejado.

A PUC SP impulsionada pela Lei SINAIS, que substituiu a avaliação PROVÃO (instituída no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso) que muda a forma de avaliar a instituição de ensino superior, realiza a avaliação de forma mais abrangente. Avalia os docentes por sua titulação e produção científica, pontua os serviços administrativos prestados à instituição como um todo, o espaço (acomodações dos laboratórios, salas de aulas, biblioteca, etc.), equipamentos tecnológicos e softwares utilizados como fonte de qualidade de ensino dentre outros quesitos avaliativos

impostos pela lei e assim certifica o funcionamento da instituição educacional do ensino superior ou descredenciá-la.

Assim as mudanças almeçadas pela FUNDASP/PUCSP são motivadas e impactadas pelo SINAIS.

As mudanças são impulsionadas por fatores externos e internos à organização, esses fatores fomentam a necessidade da mudança organizacional como forma de torná-la mais atrativa ao mercado e assim garantir sua continuidade.

#### Fatores externos, ou exógenos

De acordo com Robert Shirley (1976 apud Chiavenato, 2002, p.188)

(...) as forças externas que provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças de valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. As tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e de comportamento existente dentro da organização.

Os fatores gerados no ambiente externo que impulsionaram a PUCSP a buscar a mudança foram:

- sucessivas modificações na política econômica do país nas décadas de 80 e 90;
- aumento da concorrência pela facilidade na entrada de novas instituições de ensino superior favorecidas pela falta de política educacional no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso;
- avanços tecnológicos; e
- autorização de funcionamento das IES pelo SINAES

São as forças exógenas presentes no cenário que estimulam a necessidade da mudança organizacional na PUCSP.

#### Fatores internos, ou endógenos

Em conformidade com Robert Shirley (1976 apud Chiavenato, 2002, p.188)

(...) são as forças internas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental; provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Essas forças de mudança representam condições de equilíbrio já perturbado em uma ou mais partes da organização.

Os fatores gerados no ambiente interno resultaram das atividades e decisões internas da organização em busca da mudança. Na PUCSP observamos algumas ações internas que auxiliaram a instituição a buscar mudanças:

- alto índice de inadimplência
- política na concessão de bolsas de estudos gratuitas
- estrutura organizacional um dos exemplos da mudança foi a unificação das secretarias acadêmicas - SAE, o que tornou a estrutura organizacional mais enxuta e ágil as demandas entre alunos e instituição,
- associações de professores e funcionários da instituição, APROPUC e AFAPUC , através de posicionamentos contra a mudanças que gerem demissões e diminuição de salários, como também quebra de benefícios.
- Tecnologia, implantação de novo programa (RM) para gerenciar toda a vida acadêmica e administrativa dos alunos, como também a troca de informações necessárias ao andamento das rotinas administrativas da instituição e as decisões gerenciais.
- tercerização dos serviços de limpeza e segurança patrimonial,
- necessidade em acelerar o processo de inovação de produtos e processos ampliação da receita com implantação de novos cursos.

Segundo Philip R. Thomas et al. (1992 apud Chiavenato, 2000, p.451) são observadas três tipos de desenvolvimento de estratégias da mudança:

**Mudança evolucionária:** quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e do status quo. A mudança evolucionária é lenta, suave e não transgride as expectativas daqueles que nela estão envolvidos ou são por ela afetados.

Há uma tendência de se repetirem e reforçarem as soluções que se demonstrem sólidas e eficientes e de se abandonarem as soluções fracas e deficientes.

**Mudança revolucionária:** Quando a mudança contradiz, rompe ou destrói os arranjos do “status quo”. Geralmente a mudança revolucionária é rápida, intensa, brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas e introduz expectativas novas. Enquanto as mudanças evolucionárias, por ocorrerem aos poucos, não provocam geralmente grande entusiasmo ou forte resistência, o mesmo não acontece com as mudanças revolucionárias, geralmente súbitas e causadoras de impacto.

**Mudança sistemática:** os responsáveis pela mudança delineiam modelos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações baseadas em seu próprio discernimento e compreensão. As mudanças traduzem-se em apoio e compromisso e não por resistências ou ressentimentos.

Desses três tipos, quando associados entre si, dão origem há outros tipos de formato de estratégia para a mudança. Podem-se observar, em especial, dois tipos de estratégia da mudança; a revolucionária, como por exemplo, a mudança das secretarias acadêmicas em secretaria única; e, a evolucionária, como exemplo, o formato da estratégia na mudança do IEE para CEDPE.

Vejamos como pode ser observado o comportamento de resistência à mudança.

### **3.6 RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

Implementar a mudança tende a ser difícil, porque as pessoas expressam resistência na aceitação da mudança, “independente de quão tranquila ou eficiente a mudança proposta possa ser, algumas pessoas ou grupos tendem a resistir” (GIBSON, 2006, p.503)

Para Gibson (2006, p. 503) a resistência à mudança está presente em qualquer tipo de mudança proposta pela organização, pode ser uma ameaça real ou imaginária a algo já conhecido. A resistência à mudança pode advir de:

Conceitos de promessas quebradas no passado, medo das mudanças, pressão dos pares, quebra dos padrões regulares e outras reações emocionais e comportamentais podem atrapalhar aquilo que no papel parece bom ou que nas reuniões de planejamento soam bem. Alguns motivos da resistência são individuais e outros fazem parte do ambiente de trabalho ou da cultura.

Observa-se em Robbins (2005, p.425) que a resistência à mudança pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Segundo o autor, os tipos mais fáceis para lidar são a aberta e imediata, porque os funcionários logo manifestam sua contrariedade à mudança. Os maiores desafios são os tipos implícito ou protelado por serem mais sutis e difíceis de identificar, o autor cita como exemplo: perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por “questões de saúde”.

Robbins (2005, p.426) identifica dois grupos de fontes de resistência:

#### 1. Fontes da Resistência Individual

- *Hábitos*: (...) quando defrontados com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.
- *Segurança*: as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
- *Fatores econômicos*: (...) quando a pessoas acham que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.
- *Medo do desconhecido*: a mudança faz o conhecido ser tocado pela ambigüidade e pela incerteza.
- *Processamento seletivo de informações*: (...) Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

#### 2. Fontes da Resistência Organizacional

- *Inércia estrutural*: as organizações possuem mecanismos internos (...), que produzem estabilidade (...) quando se confronta com a

mudança essa inércia age como contrapeso para sustentar a estabilidade

- *Foco limitado de mudança*: (...) mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.
- *Inércia do grupo*: mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
- *Ameaça à especialização*: as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
- *Ameaça às relações de poder estabelecidas*: qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.
- *Ameaça às alocações de recursos estabelecidas*: (...) os grupos que controlam recursos consideráveis freqüentemente vêem a mudança como uma ameaça.

Robbins (2005, p. 426) sugere seis táticas que podem auxiliar os agentes de mudanças a minimizar as resistências às mudanças, que são:

**Educação e Comunicação** – A resistência pode ser minimizada por meio da comunicação com os funcionários, para ajudá-los a compreender a lógica da mudança. (...). Isso funciona? Pode funcionar, se a fonte da resistência for mesmo uma falta de comunicação e se as relações entre administração e os funcionários forem caracterizadas pela confiança mútua e pela credibilidade. Se essas condições não existirem, dificilmente a mudança terá sucesso.

**Participação** – É difícil que uma pessoa resista a uma mudança se tiver participado de sua decisão. Antes que a mudança seja feita, deve-se inserir no processo decisório os que se opõem a ela. Contanto que os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, gerar comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. Contudo, existe um lado negativo: o potencial para uma solução de baixa qualidade e grande consumo de tempo.

**Facilitação e Apoio** – Os agentes de mudança podem oferecer uma série de esforços apoiadores para reduzir a resistência. Quando o funcionário demonstra muito medo e ansiedade, o aconselhamento e a

terapia, o treinamento em novas habilidades ou uma pequena licença remunerada pode facilitar o ajuste.

**Negociação** – (...) A negociação como tática pode ser necessária quando a resistência vem de uma fonte poderosa. Mesmo assim, não devemos ignorar seu alto custo potencial. Existe ainda o risco de, ao negociar com um grupo para evitar a resistência, o agente de mudança pode ficar vulnerável a chantagens por parte de outros indivíduos em posição de poder.

**Manipulação e Cooptação** – A manipulação se refere as tentativas de influência disfarçada. A distorção de fatos para torná-los mais atraentes, a sonegação de informações indesejáveis e a criação de falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças são alguns exemplos de manipulação.

**Coerção** - (...) o uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes. Voltemos ao exemplo da ameaça de fechamento de uma unidade da empresa caso os funcionários não aceitem a redução salarial. Se isso realmente acontecer, a tática será rotulada de coerção.

Não se percebe nenhuma significativa resistência à mudança na transição do instituto para coordenadoria, o motivo que nos sugere esse traço brando de resistência à mudança deve estar ligado à permanência estrutural entre IEE e CEDPE e a forte cultura organizacional da instituição.

## 4. CONCLUSÃO

No transcorrer do trabalho observou-se a história, o cenário e as transformações que foram moldando a instituição pesquisada. A FUNDASP e a PUC SP incorporaram mudanças estruturais para adequar-se as exigências impostas por fatores interno e externo, fatores estes exposto no tema Mudança Organizacional, para assim garantir sua continuidade na área de educação superior e adequar-se a imposição da Lei SINAIS.

Observando-se o panorama exposto, com foco em nosso objeto de estudo – a transformação de um instituto em coordenadoria – verificou-se que a alteração na nomenclatura do setor deve-se à reestruturação da PUC-SP, agora organizada por Pró-Reitorias.

Acredita-se que o motivo mais relevante para a mudança de IEE para CEDPE, foi alinhar-se hierarquicamente dentro de um novo contexto estrutural da PUC-SP, tal fato pode ser explicado por Chiavenato (2004, p.410) que “para mudar uma organização, o velho e obsoleto precisa ser destruído e substituído pelo novo e moderno. Assim, a mudança pode ser tanto funcional como disfuncional”

O IEE apresentava-se como “um espaço de pesquisa e atuação da Universidade diante das demandas da sociedade”, voltada para políticas sociais e ações que dela demandavam, como por exemplo, ” assessoria e consultoria a prefeituras, organizações governamentais e não governamentais (...)” e que ao final de cada atividade procurava difundir o conhecimento obtido por meio de evento ou publicação, como: livros, vídeos, oficinas, seminários, sendo que a CEDPE continua com o mesmo foco. (Documentos CEDPE/IEE).

A importância na mudança de instituto para coordenação não está nas ações, uma vez que a CEDPE, em base, desempenha as mesmas tarefas do extinto IEE. A relevância está na inserção da CEDPE na linha hierárquica acadêmica e não política.

A resistência à mudança de instituto para coordenadoria foi branda, porque não houve mudança estrutural significativa. A princípio a mudança estrutural do IEE para

CEDPE gerou posicionamentos diferenciados em relação às práticas do grupo, mas a equipe em constantes reuniões elucidou pontos conflitantes, principalmente, no que diz respeito às funções e atividades da equipe no sentido de fortalecer a constituição do novo setor, como também o planejamento a médio e longo prazo para ampliar suas atividades. Como já mencionado no tema Mudança Organizacional, a estratégia da mudança de nomenclatura do setor estudado se aproximada da mudança evolucionária, quase imperceptível, em um primeiro momento.

A identidade do IEE, mesmo depois de passados quase dois anos de seu fim, ainda é muito presente dentro e fora da universidade, conforme se observa no site da PUC-SP (anexo 1), no final da página inicial, onde designa a comunidade PUC-SP observa-se maior destaque para a sigla IEE do que para CEDPE. Uma das justificativas viáveis esteja ligada a presença do extinto IEE em auxiliar, com assuntos pertinentes, a criação de políticas públicas dentro da área social, o que lhe assegurou notoriedade.

Com o objetivo de expandir suas tarefas a CEDPE busca parceria com uma já reconhecida coordenadoria – a COGEAE, para ofertar cursos em maior intensidade, demanda esta pouco contemplada pelo antigo IEE. Ao mesmo tempo, existe uma dificuldade de adentrar em outros espaços da universidade para levar os serviços da CEDPE. .

Embora a “cultura estabilize o ambiente organizacional, estabelecendo uma unidade de conduta, proporcionando identidade, coerência e harmonia nas atividades diárias” (OLIVEIRA, 2006, p.328), por outro lado “pode ser a força que impede a adaptação e a inovação” (OLIVEIRA, 2006, p.328) organizacional, conforme ressaltam os teóricos referenciados em nosso trabalho uma das maiores dificuldades nas organizações são as mudanças que envolvem Cultura Organizacional.

Completamos nosso estudo, os temas aqui abordados auxiliaram-nos no esclarecimento de nossas suspeitas. Assim chegamos à conclusão que a mudança do instituto (IEE) para coordenadoria (CEDPE) é fruto do contexto de reestruturação organizacional, como registrado várias vezes, e que num primeiro momento se faz cheio de dúvidas e contradições, mas sem grande impacto, supomos que isso ocorre por conta

de uma forte cultura organizacional da instituição. As mudanças ocorrem, mas de forma lenta.

Portanto, fundamentasse a relevância na mudança, mesmo havendo similaridade de ações, a nova coordenadoria toma um novo fôlego na busca de ampliar suas ações e conta com auxílio de áreas correlatas como a COGEAE.

As hipóteses que nortearam o trabalho são confirmadas, “a mudança estrutural de instituto para coordenadoria gera posicionamento diferenciados em relação às práticas do grupo”, por meio de reuniões de equipe e “o estudo comparativo entre as ações praticadas e as necessárias à nova estrutura auxiliou a compreender o caminho da concretização da coordenadoria em questão“. No transcorrer do tempo surgem novas ideias e novos caminhos possíveis a CEDPE.

A hipótese que contextualiza “a falta de compreensão nas funções administrativas por parte das equipes de coordenação dos projetos leva a percepção da necessidade de clareza, no entendimento das tarefas desempenhadas por todos os envolvidos nas demandas”, também foi confirmada, visto que era objeto dos assuntos em pauta nas reuniões de equipe.

Fica-nos a sensação que mesmo uma pequena mudança pode surtir efeito, quando amparada pela necessidade de manter-se “vivo”, atuante, operante.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo : Thomson, 2004

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. Volume II. 6ª Ed. 7ª tiragem. Rio de Janeiro : Elsevier, 2002

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª Ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2002

CEDPE. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/iee/>>. Acesso em 11/03/2011.

CPA. Disponível em: ([www.pucsp.br/cpa/avaliacao\\_institucional/avaliacao\\_institucional.html](http://www.pucsp.br/cpa/avaliacao_institucional/avaliacao_institucional.html)). Acesso em 19/03/2011.

Documentos CEDPE/IEE: dados e práticas obtidos nos documentos internos do IEE e da CEDPE. Pesquisa realizada em janeiro de 2011.

Documentos FUNDASP\ PUC SP: Disponível em: <[http://www.pucsp.br/sites/default/files/pucsp/universidade/downloads/FundacaoSaoPaulo\\_A5\\_WEB.pdf](http://www.pucsp.br/sites/default/files/pucsp/universidade/downloads/FundacaoSaoPaulo_A5_WEB.pdf)>. Acesso em 10/03/2011.

- Estatuto da Fundação São Paulo (Ato constitutivo inscrito sob nº 428, em 13/10/1945, livro A, nº1 de Pessoas Jurídicas, do 4º Oficial de Registro Civil de Títulos e Documentos da Comarca de São Paulo, Estado de SP. O presente Estatuto foi atualizado e registrado sob nº 526.748 em 29/11/2006, em cumprimento ao “Termo de Ajustamento de Conduta” (TAC), datado de 26/06/2006, procedimento PPIC nº 119/2006 do Ministério Público do Estado de São Paulo).
- Estatuto da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, elaborado na reunião do Conselho Universitário de 11/07/2008 e aprovado pelo Conselho Superior da Fundação São Paulo em 22/08/2008.

- Regimento Geral da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, aprovado na reunião do Conselho Superior da Fundação São Paulo em 14\05\2009.

DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas; Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo : Atlas, 2002.

GIBSON, J.L. et al. Organizações: comportamento, estrutura e processos. São Paulo : McGraw-Hill, 2006.

INEP. Disponível em: <<http://inep.gov.br>>. Acesso em 11/03/2011.

LUZ, R.S. Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia e Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, 2003.

MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes – Estrutura em Cinco Configurações. 2ª Ed. 3ª reimpressão. São Paulo : Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J.F.; SILVA, E.A. Gestão Organizacional: Descobrimo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

PUC SP. Disponível em: <<http://www.pucsp.br>>. Acesso em 11/03/2011.

PRICE WATERHOUSE, Equipe Change Integration. Princípios de paradoxos. São Paulo : Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. 11ª Ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, N.M.B.F. Cultura Organizacional e Desempenho. São Paulo : Stiliano, 2000.

SCHEIN, E.H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. 2ª Ed. Rio de Janeiro : Jose Olympio, 2007.

## GLOSSÁRIO

- AFAPUC: Associação de Funcionários Administrativos da PUC SP.
- APROPUC: Associação de Professores da PUC SP.
- CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
- CEDPE: Coordenadoria de Estudos e Desenvolvimento de Projetos Especiais.
- CEPE: Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.
- CGE: Coordenadoria Geral de Estágios.
- COGEAE: Coordenadoria Geral de Aperfeiçoamento e Especialização.
- CONAES: Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior.
- CONSAD: Conselho Administração.
- CONSUN: Conselho Universitário.
- CONSULTEG: Consultoria Técnica de Apoio à Gestão Acadêmica.
- CPA: Comissão Própria de Autoavaliação.
- DAES: Diretoria de Avaliação e Acesso ao Ensino Superior (INEP/MEC).
- DERDIC: Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação.
- ENADE: Exame Nacional de Desempenho de Estudantes.
- FAPESP: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.
- FUNDASP: Fundação São Paulo.
- IEE: Instituto de Estudos Especiais.
- INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- MEC: Ministério da Educação.
- MDS: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.
- ProUni: Programa Universidade para Todos.
- PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- RM: Gestão Integrada Empresarial RM consiste em aplicativos que trabalham de forma similar e integrada, compartilhando a mesma base de dados e diversas operações importantes.
- SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

# ANEXOS

## Anexo 1 : Comunidade PUC-SP (site)

