



Os Processos Decisórios Diante da Expansão de uma Instituição de Ensino Superior: Caso de Ensino

Raquel Schmitz, Laura Battezzini Torres, Júlio Cesar Ferro de Guimarães

RESUMO

As credenciais educacionais são cada vez mais valorizadas pelo mercado, e atuam como fonte de crescimento profissional e individual, o que explica a crescente busca pelos cursos de ensino superior. Considerando este cenário, o presente caso ensino aborda as tomadas de decisões estratégicas das organizações diante de um cenário de mudança de uma Instituição de Ensino (IES) localizada no norte do Rio Grande do Sul, na cidade de Passo Fundo. A IES atua também em Porto Alegre, desde 2010, com cursos de pós-graduação *lato sensu* e intensivos. Em 2015 a instituição abraçou a ideia de construir uma história mais robusta na capital dos gaúchos, iniciando as obras para um novo campus com o objetivo de ofertar cursos de graduação a partir de 2018. Com mais de uma década de atuação, os gestores da IES se veem num dilema: centralizar ou descentralizar a gestão de processos e pessoas entre a matriz e filial. Portanto, qual estratégia a organização deveria escolher? Os dados para a elaboração deste caso de ensino foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas e dados secundários, podendo ser utilizado como ferramenta de apoio a aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão. Estratégia. Processos. Centralização. Descentralização. Tomada de Decisão

1 INTRODUÇÃO

O Ensino Superior no Brasil possui uma origem tardia, uma vez que as primeiras instituições foram criadas apenas em 1808 (DURHAM, 2003). Com dois séculos de evolução, Meyer Jr. e Murphy (2003) destacam o crescimento de Instituições de Ensino Superior (IES) como resultado do aumento da necessidade de profissionais qualificados no mercado. A busca por educação ganhou evidência neste início de século, as credenciais educacionais são cada vez mais importantes, e tornam o conhecimento uma ferramenta necessária para o indivíduo atingir o sucesso profissional e pessoal (DORNBUSCH; GLASGOW; LIN, 1996; PALÁCIO; MENESES; PÉREZ, 2002; MICHEL, 2004).

Blewitt (2010) destaca que o Ensino Superior foi remodelado à imagem de negócio, com uma ênfase crescente no intercâmbio de conhecimentos, inovação, descoberta e parceria de trabalho com o setor privado em uma série de iniciativas destinadas a estimular o desenvolvimento econômico. Pensando nas IES como negócio, Krüger (2013) aborda que as fases iniciais da estratégia destas instituições são frequentemente ressaltadas pela importância do crescimento, mas na fase madura o enfoque é direcionado para a rentabilidade, sugerindo um *trade-off* entre crescimento e produtividade.

Conforme o Censo de Educação Superior 2014 realizado pelo INEP (2016), órgão do MEC, existem cerca de 2.368 IES no Brasil, nas quais 88% são privadas. Fazendo parte deste contexto encontra-se, com um pouco mais de uma década de história, a Faculdade Meridional - IMED, uma instituição de ensino superior privada, localizada no município de Passo Fundo no norte do Estado do Rio Grande do Sul.

Com marca reconhecida e consolidada nas regiões norte e noroeste do Estado, desde 2010 a IMED conta com um campus em Porto Alegre, onde oferta cursos de pós-graduação *lato sensu* e intensivos. Porém, em 2015 a instituição abraçou a ideia de construir uma história



mais robusta na capital dos gaúchos, onde já protocolou junto ao Ministério da Educação sua primeira proposta para cursos de Graduação a serem oferecidos a partir de 2018.

Conforme Gonçalves (2000) todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo, ou seja, não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Com esta expansão da IMED, cabe a direção da instituição pensar em como adequar e gerir seus processos de forma mais assertiva possível, por isso a importância de estudar todos os cenários antes de redesenhar os processos de gestão.

Em face das demandas estratégicas de gestão o objetivo deste caso de ensino é oportunizar aos estudantes uma reflexão e simulação de decisões estratégicas em um contexto real de uma organização empresarial que está em plena expansão. A nova definição possui escolher entre as alternativas: (i) centralização dos processos; (ii) descentralização dos processos; ou optar por uma (iii) gestão mista.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A IES, denominada Faculdade Meridional – IMED, localizada na cidade de Passo Fundo, região norte do Estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 2001, com a criação do Instituto de Pesquisa e Estudos Jurídicos, no ano de 2003 iniciou as atividades educacionais com cursos de pós-graduação *lato sensu* na área, e em 2004 já contava com seu primeiro curso de graduação em Direito.

Seguindo seu crescimento exponencial, em 2006 ocorreu o lançamento da editora IMED e autorização dos cursos de Administração, Sistemas de Informação e Psicologia. Em 2007 foi autorizado o curso de Tecnologia em Gestão Pública e lançado o projeto de expansão das instalações físicas da IES. Em 2008, iniciou o planejamento estratégico anual. Em 2009, autorizou os cursos de Arquitetura e Urbanismo e Odontologia. No ano de 2010, obteve seu recredenciamento institucional com conceito 4 (considerando escala de 1 a 5), e ainda investiu no primeiro sistema de gestão integrado, neste mesmo ano lançou os cursos de Pós-Graduação *lato sensu* em Porto Alegre, capital do estado.

Em 2011 a IMED foi eleita a 5ª melhor faculdade do Rio Grande do Sul e a 50ª no Brasil pelo Ranking MEC do Ministério da Educação. Em 2012, autorizou o curso de Engenharia Civil e conquistou o prêmio de melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul obtendo a 14ª posição. Em 2013, obteve a recomendação do Mestrado em Direito e Administração, autorização do curso de Ciência da Computação e início da turma de Doutorado Interinstitucional em Direito (Dinter). Ainda neste ano, a IMED inaugurou o Centro de Desenvolvimento Empresarial. E em 2014 obteve a autorização dos cursos de Medicina e Engenharia Mecânica e início das turmas de Doutorado Interinstitucional em Administração e Psicologia, além de obter o reconhecimento do Prêmio Gaúcho de Qualidade na categoria medalha bronze. Em 2015, obteve recomendação do Mestrado em Arquitetura e Urbanismo, autorização do Doutorado Interinstitucional em Engenharia Civil, a inauguração do Juizado Especial Civil da IMED, e a aquisição de uma área de 42ha para construção do Campus Passo Fundo, assim como a construção de novos prédios para instalação dos laboratórios das engenharias e arquitetura. Recentemente, no início de 2016 obteve a aprovação do Curso de Medicina Veterinária, e novamente o reconhecimento do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) na categoria troféu bronze.



2.2 O CENÁRIO DA IMED

Constituída pela matriz em Passo Fundo, onde atua com as frentes de negócio: i) graduação; ii) pós-graduação *lato sensu* e educação continuada; iii) pós-graduação *stricto sensu*; e iv) pesquisa e prestação de serviço. Tem como seu principal serviço os cursos de graduação, que representam 80% do faturamento da IES, sendo eles: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciências da Computação, Direito, Odontologia, Engenharias Civil e Mecânica, Psicologia, Sistemas de Informação, Medicina Veterinária e Medicina, este último elevou o status de reconhecimento da instituição não somente no âmbito estadual, como também nacional. Seguidos dos cinco Programas de Mestrados reconhecidos pela Capes, e aproximadamente 25 cursos anuais de pós-graduação *lato sensu*.

Atualmente a IMED atua na região norte do Rio Grande do Sul, abrangendo em torno de 46 municípios num raio de 100 km de Passo Fundo. Esta região possui mais de 15 IES concorrentes, sendo que a Instituição IMED é considerada uma das mais reconhecidas, conforme estudos de mercado realizados pelo Instituto Méthodus em junho de 2015, ou seja, é a segunda instituição com maior número de alunos na cidade de Passo Fundo.

A sua filial localizada em Porto Alegre, abrange toda região metropolitana, e oferta pós-graduação *lato sensu* e educação continuada. E desde, 2015, após protocolar junto ao Ministério da Educação sua primeira proposta para cursos de Graduação, intensificou o processo de expansão na capital de estado para introdução de 4 curso de graduação: i) arquitetura e urbanismo; ii) engenharia civil; iii) psicologia; e, iii) odontologia.

2.3 O BREVE HISTÓRICO DAS MUDANÇAS NA GESTÃO

Desde a sua fundação a IMED atuou com uma equipe na gestão do negócio. Entre o período de 2001 a 2007, a gestão administrativa e acadêmica era comandada por três diretores, sendo dois deles sócios fundadores. Havia coordenadores de áreas de marketing e vendas, central de atendimento, acadêmico e financeiro, mas todos faziam de tudo, sempre que necessário. De acordo com relatos dos próprios diretores, todos trabalhavam em conjunto, e embora houvesse atividades específicas, estas se confundiam. Visto que o momento era de posicionar-se no mercado de Passo Fundo, então todos eram envolvidos para atender da melhor forma possível os alunos. Ao final desse período, os três diretores e o grupo de colaboradores, começaram a sentir necessidade de profissionalizar a gestão, de serem responsáveis por áreas específicas e organizar as questões administrativas que passaram a dar indícios de problemas. Desse modo, em 2008, contratou-se uma diretora administrativa financeira, que passou a gerar as melhorias internas como:

- a) Organização das várias entidades jurídicas existentes;
- b) Gestão de contas bancárias;
- c) Implantação de controles internos instituindo regras de pagamentos, recebimentos entre outros;
- d) Definição de papéis para cada área;
- e) Contratação de consultorias para dar apoio nas questões mais críticas;
- f) Estruturação de um grupo de gestores;
- g) Estruturação do modelo de gestão gerencial para controle financeiro;
- h) Construção do primeiro orçamento institucional;
- i) Levantamento e estudo para implantação de um ERP de gestão integrando as áreas;
- j) Implantação de processos administrativos.

Então, no ano de 2008 a direção era formada por 4 diretores, dois deles eram sócios fundadores, os outros dois passaram a integrar a sociedade, logo, a direção passou a ser formada



por sócios. Este período foi o primeiro passo para a profissionalização da gestão, que ocorreu nos anos seguintes.

Em 2009, houve a implantação de um novo sistema de gestão integrada dos recursos (*Enterprise Resource Planning – ERP*) desenvolvido pela TOTVS e várias mudanças começaram a ocorrer, especialmente voltadas para a geração de informação capazes de subsidiar a tomada de decisão. Entre 2009 e 2010, muitas decisões importantes foram tomadas e definições estratégicas começaram a ser separadas de ações de nível tático e operacional. Iniciava-se uma nova forma de gerir o negócio com planejamento estratégico, controle orçamentário e definição de objetivos estratégicos, indicadores e metas, a partir do *Balanced Scorecard (BSC)*. As ações futuras e de alto impacto, também passaram a ser estruturadas por meio de projetos estratégicos utilizando a metodologia *Project Management Institute (PMI)*.

No final do exercício de 2010 uma grande ruptura na sociedade foi realizada, motivada pelas visões diferentes na forma de gerir o negócio e a implantação de novos negócios. Estas mudanças tiveram impactos nos cargos de direção, bem como demissões de colaboradores internos. Dois sócios, na época também diretores, saíram da gestão e contratações para o cargo foram efetivadas, todos não sócios e com experiência de mercado. Houve uma reestruturação dos departamentos e um novo organograma foi instituído, assim também ocorreu no setor administrativo, onde novos departamentos foram criados e profissionais experientes foram contratados.

Com a alteração da personalidade jurídica da mantenedora para uma sociedade anônima (S/A) de capital fechado, os acionistas geraram um novo acordo legal delimitando regras para a gestão, controle, resultados esperados e forma de gerir o negócio. Criou-se um conselho de administração composto por sete representantes dos 15 acionistas da IMED. Estes, entre as várias funções, elegem o diretor geral que, por conseguinte, tem o dever de constituir a sua equipe de diretores composta pelas seguintes direções: direção de relações com o mercado, direção acadêmica, direção de pesquisa e extensão, direção administrativa e direção da unidade de Porto Alegre. Abaixo das direções, ficam os coordenadores do quadro técnico administrativo, e coordenadores das escolas que com suas equipes conduzem toda a operação.

A profissionalização da gestão e o *know-how* conquistado no negócio de ensino superior é comprovado pela evolução da IES no mercado, no reconhecimento da qualidade dos serviços prestados e no crescimento financeiro, este último apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Crescimento da receita bruta 2009-2016

Ano	Receita bruta	Crescimento anual
2009	9.167.506	
2010	12.082.017	31,79%
2011	18.517.876	53,27%
2012	25.712.166	38,85%
2013	37.686.519	46,57%
2014	49.020.580	30,07%
2015	65.590.337	33,80%
2016	78.635.887	19,89%

Fonte: Dados internos da IMED (2016).

Nestes últimos 8 anos, a IES apresentou um crescimento financeiro exponencial, com crescimento de 757 % da receita bruta. Os resultados financeiros, com efetivo controle de



custos, quadro de pessoal enxuto (330 funcionários entre docentes e administrativo) e abertura contínua de novos cursos, especialmente na graduação, vem possibilitando a aplicação de recursos financeiros em novos investimentos acelerando a expansão dos negócios.

Ainda, entre 2015 e 2016 a IES definiu a sua cadeia de valor (Tabela 2) e consolidou os quatro negócios principais: graduação, pós-graduação *lato sensu* e educação continuada, pós-graduação *stricto sensu*, pesquisa e prestação de serviços. Para fortalecer a gestão e permitir a expansão de forma organizada e padronizada foram definidos os principais macroprocessos dos negócios e estes passaram a ser divididos como processos estratégicos, principais e de apoio.

Tabela 2 - Cadeia de valor dos negócios e macroprocessos da IMED

CATEGORIAS	MACROPROCESSOS
Processos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none">- Realizar Gestão Estratégica- Gerenciar Portfólio de Produtos
Processos Principais	<p>Graduação e Pós-Graduações</p> <ul style="list-style-type: none">- Captar Alunos- Matricular e Rematricular Alunos- Prover Ensino e Aprendizagem- Certificar Alunos <p>Pesquisa e Prestação de serviços</p> <ul style="list-style-type: none">- Captar e gerenciar clientes e processos- Estruturar soluções, projetos e serviços- Executar projeto e/ou serviço- Realizar pós-venda.
Processos de Apoio	<ul style="list-style-type: none">- Gerenciar Pessoas- Gerenciar Comunicação, Marketing e Atendimento- Gerenciar Compras, Fornecedores e Infraestrutura- Gerenciar Serviços Acadêmicos- Gerenciar ILC- IMED <i>Language Center</i>- Gerenciar atividades de pesquisa- Gerenciar Tecnologias e Informações- Gerenciar Finanças e Contabilidade- Gerenciar Clínicas e Laboratórios

Fonte: Documentos gerenciais da IMED (2016).

Os negócios, mestrados e doutorados que compõe a pós-graduação *stricto sensu*, bem como a pesquisa e prestação de serviços tem exigido a reformulação da equipe de professores, e tendem a reprojeter e fortalecer ainda mais a atuação da IMED no mercado.

Com a crescente evolução, em 2016, a IMED de início à expansão dos negócios para Porto Alegre como o protocolo de quatro cursos de graduação. Outros negócios também estão sob análise de implantação futura na capital, assim como demais negócios na região e estado. A unidade de Porto Alegre é a primeira filial da IMED, além da unidade matriz de Passo Fundo.

A partir da expansão para Porto Alegre, assim como as possibilidades de ampliar os negócios para outros segmentos, a direção da instituição passa a sentir os efeitos do crescimento e muitas questões, especialmente relacionadas à gestão, permanecem sem respostas. Estas necessitam de estudo, definição e adaptação estratégica. A direção da IMED e o conselho de administração primam pela excelência dos serviços, pela dinamicidade de gestão conquistada na unidade de Passo Fundo e por bons resultados financeiros, visto que os acionistas investem também na perspectiva de obter retorno financeiro. Mesmo que o negócio educacional nasceu e se consolida a partir de um sonho dos fundadores em constituir um centro educacional de excelência com diferenciação no mercado, ainda assim é um negócio e como tal necessita ser gerido. Tais características, sustentabilidade financeira, dinamicidade na gestão e excelência



acadêmica devem ser mantidas na nova unidade ou novas que surgirão representando o problema de gestão a resolver.

2.4 A EXPANSÃO DA IMED

Para pensar o processo de expansão da IMED para a capital do estado foi criado um comitê de trabalho composto pelos 6 diretores (direto geral, diretor de relações com o mercado, diretor acadêmico, diretor de pesquisa e extensão e diretor da unidade de Porto Alegre) e pelos coordenadores dos departamentos de marketing, desenvolvimento de produtos, planejamento e controladoria, além de especialista em projetos de expansão. O comitê tem a atribuição de pensar alternativas e definir as melhores estratégias de implantação da nova unidade. Este processo traz consigo todos os vieses de definições, escolhas, adaptações e mudanças estratégicas vinculados a fatores como:

- a) Posicionamento da marca num mercado altamente competitivo;
- b) Modelo de gestão centralizado, descentralizado ou misto;
- c) Contratação de Porto Alegre ou realocação do quadro de pessoal de Passo Fundo das principais lideranças da nova unidade;
- d) Relacionamento com o cliente;
- e) Reestruturação da cultura organizacional diferente entre Passo Fundo e Porto Alegre;
- f) Dinamismo da gestão entre unidades;
- g) Comunicação das estratégias e das operações entre as unidades;
- h) Modelo de decisões das direções das unidades.
- i) Definição das estratégias acadêmicas dos cursos entre as unidades.

Estes, são alguns dos fatores que representam o dilema atual, mas entre eles, os que estão sendo considerados como os que dificultam e travam as ações diárias, dizem respeito ao processo de gestão e replicação dos macroprocessos apresentados na Tabela 2. Ressalta-se que não está sendo tratado neste caso de ensino, apenas implantação de macroprocessos documentais, mas toda a estratégia, e a cultura organizacional que está por detrás do modelo de gestão.

É perceptível quando as atividades que envolvem a gestão não funcionam todas as partes interessadas acabam afetadas, gerando um clima de insatisfação e insegurança tanto para o cliente, quanto para o colaborador. As pessoas na unidade de Passo Fundo, não estão habituados a olhar para uma nova unidade e ainda sentem dificuldade de gerir negócios de forma consolidada (Passo Fundo e Porto Alegre).

Na unidade de Porto Alegre já há uma insatisfação por parte dos colaboradores, que reclamam da falta de autonomia, em Passo Fundo os colaboradores reclamam que a nova unidade não gere o negócio de forma natural, fazendo com que o trabalho na matriz acumule, gerando uma falta no quadro de colaboradores para suportar as duas unidades.

Além disso, diferenças de cultura organizacional são percebidas, onde os processos são realizados de forma diferentes, não havendo uma padronização, impedindo a matriz de manter a agilidade de antes na consolidação das informações.

Neste sentido, mesmo que a implantação de uma nova unidade a IES conquiste mercado rapidamente, atraia clientes adequados ao perfil desejado, possua excelentes profissionais no seu quadro docente e administrativo, se as operações falharem o cliente irá perceber e, a marca, a gestão ágil e eficaz tão reconhecida em Passo Fundo poderá ser comprometida.



Portanto, em uma perspectiva estratégica, definir o modelo de replicação dos macroprocessos e o nível de flexibilização e adequações destes, é fundamental para orientar as atividades e organizar um modelo de gestão eficiente capaz de auxiliar no posicionamento da IMED em Porto Alegre.

2.5 ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA

Diante do real cenário que se apresenta o conselho de administração e a direção executiva da IMED se veem num momento de mudança estratégica para manter a empresa no ritmo de crescimento dos últimos anos, buscando encontrar uma solução e para não perder o foco.

Após várias reuniões da diretoria e do comitê de trabalho, bem como as percepções das articulações entre as duas unidades atualmente, ficou evidente que é preciso planejar um novo modelo de gestão dos negócios, porém os gestores seguem com visões distintas.

Diante da situação descrita no Caso, é preciso definir a melhor estratégia para atender as expectativas da IMED e as alternativas apresentadas para os gestores são as seguintes:

- a) Centralizar a gestão das unidades na matriz, criando um escritório de gestão estratégica de integração com a função de replicar os processos da cadeia de valor, implantar as ferramentas de gestão e gerar uma comunicação eficaz;
- b) Descentralizar totalmente as novas unidades dando-lhes autonomia para gerir e definir o seu próprio modelo de gestão tanto estratégico quanto das operações.
- c) Adotar um modelo de gestão misto, ou seja, manter centralizado todos os processos estratégicos e descentralizar os processos principais e de apoio previstos na cadeia de valor.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso de ensino foi elaborado como ferramenta de apoio a aprendizagem educacional, para utilização em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração em disciplinas como Gestão de Processos, Gestão das Operações, Administração de Operações e Produção, Comportamento Organizacional, Administração Estratégica, Empreendedorismo, Tomada de Decisão, entre outras.

Sugere-se que o professor, ao aplicar o Caso de Ensino, promova a leitura e discussão em sala de aula, seguindo os passos apresentados:

- a) reunir os alunos em grupos de até cinco pessoas;
- b) solicitar que os alunos realizem a leitura, em sala de aula, especialmente, da introdução, e da Descrição do Caso;
- c) após a leitura dos alunos é recomendado ao professor apresentar o Caso, questionando os alunos sobre os principais elementos históricos, contexto e problemas que os protagonistas do Caso estão vivenciando.
- d) estimular os alunos a discutir nos pequenos grupos e responder as questões do Caso (Sugestão de Questionamentos para a Discussão). Todas as respostas dos alunos devem considerar as opiniões dos participantes do grupo, entretanto é fundamental utilizar como base o referencial teórico disponível no Caso (Possibilidades para Análise do Caso), pois as respostas devem unir a prática e os elementos teóricos.



Neste momento o professor pode escolher apenas algumas das questões sugeridas no Caso, dependendo do objetivo de aprendizagem almejada pelo professor.

- e) as respostas dos grupos devem ser entregues por escrito. É aconselhável que a discussão das respostas ocorra em grupos, para que seja obtido um conhecimento compartilhado, entretanto, será mais proveitoso se cada aluno escrever a sua resposta.
- f) o professor pode promover um fechamento da atividade, por meio da discussão com a turma inteira. Permitindo que os alunos possam se expressar e difundir as diferentes soluções encontradas para o mesmo problema.
- g) o professor deve avaliar as respostas sob o prisma de que os alunos devem responder com profundidade e com embasamento teórico, desta forma a avaliação do Caso de Ensino busca desenvolver e identificar a capacidade do aluno em encontrar soluções em equipe e relacionar as decisões ao arcabouço teórico da área da Administração.
- h) além da metodologia mencionada nos itens anteriores, ainda há a possibilidade de ordenar os grupos de forma que os alunos assumam as seguintes perspectivas: i) grupos dos 6 diretores; ii) grupo dos 4 coordenadores administrativos das áreas mencionadas nos cenários; Gerando propostas distintas, promovendo o debate entre decisão e operação, ao final deve-se chegar num consenso.

3.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Os objetivos de aprendizagem foram elaborados a partir da Taxonomia de Bloom (1956), um instrumento cuja a finalidade é auxiliar a identificação e a declaração dos objetivos ligados ao desenvolvimento cognitivo. Com a análise do caso da Faculdade Meridional – IMED, o aluno deverá ser capaz de:

- a) reconhecer a complexidade da gestão de processos e de pessoas em um cenário de mudança organizacional, onde a decisão tomada necessita ser a mais assertiva entre as possibilidades.
- b) entender a dificuldade das organizações perante as mudanças das operações e processos produtivos/serviços, com relação a centralização ou descentralização de determinadas operações de um departamento/setor.
- c) aplicar as teorias referentes a centralização ou descentralização como forma de entender os caminhos a serem tomados pela instituição.
- d) analisar as possibilidades estratégicas relacionadas a gestão que a IMED pode optar para a sua nova fase.
- e) avaliar todas as possibilidades, destacando os pontos fortes e fracos de cada uma delas, de forma a escolher a mais assertiva, e descartando a medida mais suscetível ao desgaste gerencial.
- f) criar a solução para o cenário ao qual se encontra a diretoria da IMED, utilizando o conhecimento e as habilidades adquiridas.

3.3 COLETA DE DADOS

O caso é real, sendo que foram utilizados exclusivamente dados primários para a elaboração do mesmo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais, análise documental e observação participante, seguindo os preceitos de Bardin (2004), para pesquisas qualitativas, com dados quantitativos, a qual prevê o uso de diferentes fontes de dados para o uso de Análise de Conteúdo como metodologia de avaliação dos dados. Os nomes dos agentes



envolvidos na descrição do Caso são reais, e portanto há uma autorização que permite a divulgação destes e outros dados, no intuito de aproximar os estudantes que usaram o Caso a realidade vivida pelos gestores. Todas as Tabelas com informações financeiras e gerenciais são reais. Os novos negócios que estão em discussão não foram detalhados com o propósito de não revelar informações tidas como estratégicas pelos diretores.

3.3 NÍVEL DE DIFICULDADE DO CASO

O caso de ensino apresenta níveis de dificuldade 3, 2 e 1 - na escala proposta por Leenders e Erskine (1989), onde 1 é fácil, 2 é regular, e 3 é difícil, contendo as dimensões analítica, conceitual e de apresentação respectivamente, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Nível de dificuldade do Caso

Dimensões do Caso	Nível	Informação apresentada no caso	Explicação do nível de dificuldade	Propósito
Analítica	3	O caso apresenta a situação e o contexto organizacional da decisão	O caso não revela o desfecho da negociação. A questão para o aluno é o que ele faria se estivesse na situação dos diretores	Desenvolver a habilidade de identificar e analisar alternativas, selecionar alternativas e negociar em um contexto multicultural
Conceitual	2	Combinação de vários conceitos de razoável dificuldade	Exige a leitura prévia ou aula expositiva sobre os conceitos de negociação e diferenças culturais	Proporcionar ao aluno a prática em identificar, entender e utilizar os conceitos teóricos
Apresentação	1	A informação é apresentada de forma clara	O caso não é extenso. Pode ser lido em sala de aula. A informação necessária para a análise é fornecida	Foco na articulação dos conceitos. Eliminou-se a dificuldade extra de descarte de informações irrelevantes para a decisão do caso

Fonte: Adaptado de Leenders e Erskine (1989).

3.5 SUGESTÕES DE QUESTIONAMENTOS PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

- 1) Qual a relação entre os problemas enfrentados pela Instituição de Ensino (IMED) e a expansão em novos mercados?
- 2) Considerando o dilema principal, escolha a alternativa que você julga mais adequada para a IES, e com base nas referências teóricas justifique a sua resposta.
- 3) Pode-se afirmar que os processos são recursos estratégicos para a obtenção de vantagens competitivas para a instituição de ensino? Por quê?
- 4) Na sua opinião um novo cenário organizacional, a partir da expansão para novos mercados, exigem mudanças na estratégia de gestão da nova unidade, se comparadas a matriz?
- 5) Qual as vantagens e desvantagens de empresas com unidades optar por uma gestão centralizada ou descentralizada?
- 6) Faça um texto de no máximo três parágrafos relacionando o referencial teórico com o contexto do problema em estudo evidenciando os pontos mais relevantes de acordo com seu entendimento.

4 POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

4.1 ANÁLISE DA MUDANÇA DE CENÁRIO

Lazzaretti *et al.* (2012) apresenta a ideia de que todo processo de mudança estratégica



se inicia a partir de uma análise da mudança almejada, sendo esta uma das questões centrais deste caso de ensino.

Uma vez que as mudanças almeçadas são compostas pelo grupo de pessoas que participam da gestão estratégica da organização, e é essencial por parte deste grupo a consciência de que a criação de qualquer estratégia irá influenciar a gestão dos processos diretamente envolvidos e todo seu contexto. Mudanças envolvem processos constituídos por aspectos como a cultura da organização, suas políticas de análise e suas práticas, sendo estes aspectos que formam o contexto da instituição, seus direcionadores da realidade e das suas condições ambientais (PETTIGREW, 1987; LAZARRETTI *et al.*, 2012).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) avaliam que, assim como existem diferentes classificações para a formulação de estratégias, existem também diferentes abordagens de mudança estratégica. Porém, cabe ressaltar que a validade das estratégias formuladas ocorrem somente quando elas tornam-se coletivas, sendo assim caracterizadas como organizacionais (MINTZBERG, 1995).

Mesmo diante de cenários de mudança as organizações precisam se manter compatíveis com seu contexto, o que sugere uma capacidade de aprender continuamente e adquirir novos conhecimentos que melhorem o seu desempenho, estas capacidades são conhecidas como aprendizagem organizacional e, embora pesquisadores tenham a definido de diferentes maneiras, o núcleo da maioria destas definições é que a aprendizagem organizacional é uma mudança (cognitiva e/ou comportamental) ocorrida na organização (RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2006).

Para Lopez, Pón e Ordás (2005) a teoria da aprendizagem organizacional está fortemente vinculada aos estudos em administração, no que diz respeito aos pontos que facilitam ou dificultam o processo de mudança e da tomada de decisão. Ainda para os autores os processos de aprendizagem são volumosos e multifacetados, o que corrobora os estudos de Hubber (1991), que aborda quatro constructos relacionados a aprendizagem, sendo eles: (i) aquisição de conhecimento, processo pelo qual o conhecimento é obtido; (ii) distribuição da informação, processo pelo qual as informações das diferentes fontes são compartilhadas; (iii) interpretação da informação, a forma como a mesma é disponibilizada está relacionada a forma de como ela é comumente entendida e interpretada; (iv) memória organizacional, meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro.

Desta forma, a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma fonte de oportunidades apontando soluções diferentes para os problemas, fazendo-se importante para a tomada de decisão (BETTIS-OUTLAND, 2012).

4.2 ANÁLISE DA TOMADA DE DECISÃO

Para Harrison (1993), o modelo processual de tomada de decisão pode ser a escolha ideal no caso de decisões que terão consequências de longo prazo, como as decisões de caráter estratégico que devem ser efetuadas pela equipe de direção da IMED. O autor ainda cita que cada decisão deve levar em conta determinados aspectos, e que não há uma fórmula pronta que se aplique a todos os casos.

Liberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010) propõem três padrões de tomada de decisão aplicáveis: (i) decisões intuitivas, baseadas em conhecimentos tácitos e experienciais; (ii) decisões racionais, baseadas na reunião de informações obtidas a partir de fontes externas à empresa, podendo ser de ordem formal e informal, e das relações sociais com pessoas que fazem parte do convívio social dos dirigentes; e (iii) decisões baseadas nas redes de relações pessoais mais amplas. Esses itens sugerem que há uma grande variedade de fontes de informação, o que torna importante o uso do discernimento para saber escolher a fonte mais confiável e apropriada



para cada situação.

4.3 ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As mudanças e as adaptações estratégicas fazem parte da rotina das organizações que se encontram em ambientes altamente competitivos e dinâmicos. No caso em estudo, as adaptações estratégicas podem ser relacionadas a necessidade de ampliação da aprendizagem organizacional.

Os processos de mudanças e adaptações estratégicas exigem envolvimento das equipes, das partes interessadas e da alta direção, nas escolhas, construção e implementação das estratégias, uma vez que, as mudanças pretendidas e as suas consequências são partes do ambiente percebido, interpretado e avaliado pelos atores envolvidos na organização (SAUSEN; DALFOVO, 2007).

A estratégia pode ser vista como uma intenção de metas e políticas aliadas à um conjunto de ações de uma empresa, que através do planejamento, auxiliam na alocação de recursos para atender as necessidades da empresa a um ponto ideal (MINTZBERG; QUINN, 2001). As decisões voltadas à estratégia devem estar baseadas nas ações e reações mercadológicas, englobando as circunstâncias de negócios, assim como na identificação de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (ZACCARELLI, 2004). O processo de mudança se refere às ações, reações e interações entre os interesses das partes que negociam as propostas de mudanças (PETTIGREW, 1992). Essas reações direcionam-se para a realidade e condições ambientais relevantes, pois tendem a ser mudanças objetivadas pelas pessoas que participam da gestão estratégica de uma organização (LAZZARETTI *et al.*, 2012).

Além disso, toda adaptação pode ocorrer de forma proativa ou reativa e a opção por uma delas, permite compreender as razões de sucesso ou fracasso da empresa, e ainda, interpretar o seu posicionamento no mercado (MILES, SNOW 1978; LAZZARETTI *et al.* 2012).

Num processo de mudança estratégica pelo qual a IES está passando fica perceptível a necessidade de incorporar as decisões o grau da aprendizagem organizacional, já que esta, pode facilitar ou dificultar o processo de mudança, visto que é um dos pilares da vantagem competitiva (LOPEZ; PEÓN; ORDÁZ, 2005). O aprendizado está diretamente relacionado à mudança, sendo um processo contínuo de construção de identidade daqueles que a promovem, partindo da coordenação entre valores e capacidades dos indivíduos e experiências próprias nesse contexto (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007). Já para Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é um processo de melhoria das ações da organização por meio de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e competências.

Hubber (1991), aborda quatro constructos relacionados com a aprendizagem. A aquisição de conhecimento é o processo pelo qual o conhecimento é obtido. Por sua vez, a distribuição da informação é o processo pelo qual informações de diferentes fontes são compartilhadas e, levando assim a novas informações ou compreensão. Já a interpretação da informação é o processo pelo qual a informação distribuída é dada uma ou mais comumente entendido interpretações. Por fim, a memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro

4.4 ANÁLISE DE GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos é um conjunto de métodos e técnicas que auxiliam a organização na gestão de seu negócio, através do conhecimento e entendimento de seus processos e atividades (LACERDA *et al.*, 2012). A definição de processo está sendo considerada neste caso de ensino como arranjos ou combinações de atividades e recursos, que são utilizados para



produzir saídas ou produtos de trabalho que atendam múltiplos critérios de uma organização (VELOSO, 2008; TRKMAN, 2010). A gestão de processos é também um esforço gerencial em busca de gerar vantagens competitivas sustentáveis, por meio da avaliação e do contínuo aperfeiçoamento dos processos organizacionais, aplicando da melhor forma os recursos disponíveis.

A maioria das organizações iniciam a implantação de processos, pela formalização dos mesmos, representados através de uma linguagem comum e de entendimento uniforme. Na sequência, passam para a modelagem de processos auxiliam na formalização e na geração de respostas às questões críticas sobre o seu negócio (JACOBSON; JACOBSON, 1994), tratando questões como: o que está sendo feito, por que, onde, por quem, quando e de que forma é feito (PROFORMA, 2000).

Padronizar as transformações, os processos de negócios são competências de uma organização, em que a gestão de processos afeta diretamente as capacidades organizacionais e o desempenho de uma organização (BENNER; VELOSO, 2008).

O gerenciamento de processos tem sido citado como veículo de transformações em ambientes dinâmicos (LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003), promotora de mudanças organizacionais (HAMMER; STANTON, 1999), e influenciadora de melhoria de desempenho organizacional (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004). Tornar a gestão dos processos como estratégia para garantir o desempenho organizacional capaz de auxiliar e promover o atingimento de metas é o desafio da evolução deste tema.

Muitos autores mencionam que a gestão de processos considera, por vezes, acertos passados para replicar às demandas futuras. Porém, para manter a competitividade da organização, os gestores não devem somente basear-se nas decisões assertivas do passado (SKINNER, 1986). É fundamental que os gestores compreendam os contextos decisórios da organização, permitindo um contínuo monitoramento dos seus objetivos, conhecimento organizacional capaz de melhorar o desempenho da organização (ADLER; BENNER; BRUNNER et al., 2009).

4.5 ANÁLISE DO SISTEMA CENTRALIZADO E DESCENTRALIZADO

As práticas de gestão empresarial, precisam ser compreendidas e apropriadas a fim assegurar a condução da organização para uma continuidade sustentável. Para Tushman e Nadler (1978) as organizações são sistemas de processamento de informações que enfrentam incertezas.

Dessa forma, uma organização bem-sucedida é aquela que possui um arranjo organizacional capaz de processar informações adequadas as suas necessidades. Neste aspecto o sistema de gestão adotado pela empresa deve ser aquele que melhor convêm as suas necessidades, considerando as relações de poder, estrutura organizacional de governança e gestão dos processos.

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pela qual, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas. Para Mintzberg (1995), há várias maneiras de dividir e coordenar as tarefas, que devem ser cuidadosamente selecionadas. Nessa perspectiva a centralização ou descentralização são fenômenos e sistemas complexos de distribuição de poder na organização e não devem ser tratadas como absolutas, mas ao contrário, como os extremos de um continuum (MINTZBERG, 1995).

Assim sendo, quando todo o poder para a tomada de decisões situa-se em um único ponto da organização, denomina-se estrutura centralizada, de outra forma se ele estiver disperso recebe o nome descentralizada.



A centralização pode ser vista como um meio seguro de coordenar a tomada de decisões na organização, entretanto, nem todas as decisões podem ser entendidas sob o ponto de vista de apenas um indivíduo, um cérebro. O fator questionado do sistema de gestão centralizado é o fato de que, quanto mais informações o cérebro tenta receber, menor é o volume que realmente pode captar devido à sobrecarga de informações.

Para Mintzberg (1995) os ambientes simples e estáveis geram estruturas centralizadas e burocráticas, considerado um tipo de organização clássica que acredita na padronização dos processos de trabalho mediante uma coordenação. De outra forma, frente a um ambiente simples e dinâmico, demanda da organização a flexibilização da sua estrutura, porém, o poder pode permanecer centralizado e a supervisão direta torna-se o principal mecanismo de coordenação.

Os ambientes estáveis e complexos levam a estruturas burocráticas e descentralizadas, o tipo organizacional que confia na coordenação para padronização das habilidades. O poder é delegado aos profissionais altamente treinados do núcleo operacional que entendem o trabalho complexo e rotineiro. Quando o ambiente dinâmico for complexo, a organização deve descentralizar as decisões aos gerentes e especialistas que podem entender os problemas, permitindo-lhes interagir flexivelmente em uma estrutura orgânica e, assim, responder às mudanças imprevisíveis. O ajustamento emerge como principal mecanismo de coordenação. (MINTZBERG, 1995).

A descentralização, por sua vez, permite a organização responder rapidamente às questões locais e constitui um estímulo para a motivação à medida que pode delegar e transferir poder à gerência nas tomadas de decisões. Para Jiambalvo (2009), a descentralização necessita a avaliação das unidades ou divisões, bem como os seus gerentes. Medir o desempenho, a comunicação entre as unidades e definir processos de coordenação e controle são cruciais ao sistema descentralizado.

4.6 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS

Gonçalves (2000) aborda em seus estudos que o futuro pertence às organizações que conseguem explorar potencialmente a centralização das prioridades, as ações e os recursos no gerenciamento dos seus processos. Ao entender-se que os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, a gestão de pessoas pode ser entendida como a maneira que a organização gerencia e orienta os colaboradores em suas atividades (FISCHER, 2002).

Heider (1958) ressalta que a teoria da atribuição, argumentando que as pessoas tentam encontrar um sentido no que estão fazendo, atribuindo causas a suas atitudes e comportamentos. Além desta colocação, cabe salientar que aliado ao sentido as pessoas necessitam da convicção de que podem alcançar o objetivo almejado (BANDURA, 1977)

Essas abordagens implicam na consolidação de qualquer mudança estratégica, no momento que os processos organizacionais são realizados por pessoas, estas devem estar convictas dos objetivos traçados. Tornando-se assim em um ponto chave para o sucesso da adaptação estratégica. Destaca-se que a gestão de pessoas nas organizações permanece um tema recorrente e desafiador, pelo fato deste construto considerar o tratamento das pessoas com relação às questões de comprometimento, adaptabilidade e alta qualidade (GUEST, 1987).

4.7 ANÁLISE DE COMUNICAÇÃO E POSICIONAMENTO

Além dos dilemas de gestão de processos, a IMED também enfrenta a mudança de posicionamento no novo mercado. Em Passo Fundo e região a marca é posicionada de forma a



atingir um público específico, já em Porto Alegre o mercado mostra-se muito mais competitivo e, para iniciar suas novas atividades com os cursos de graduação, os gestores pensam em apresentar a marca da instituição de maneira um pouco diferente, uma vez que buscará um público diferente para facilitar o seu acesso a este mercado. Por isso, a importância estratégica da estruturação do seu *brand equity*, que entende-se como o conjunto de recursos, inerentes à uma marca, que se agregam ao valor proporcionado por um produto ou serviço.

Cabe aqui ressaltar quando falamos em marca o conceito proposto por Aaker (2004), onde marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de uma organização e diferenciá-los dos concorrentes, estabelecendo uma conexão simbólica e afetiva entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracionais, as pessoas as quais se destina.

A gestão da marca está atrelada a comunicação da mesma, para Cunha *et al.* (2003) as organizações devem estar conscientes da importância que a comunicação assume em sua consolidação no mercado, apresentando-se muitas vezes como a chave para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Por isso, a comunicação é uma área muito importante a ser considerada na avaliação dos desafios e oportunidades no caso apresentado, como um agente de mudança a comunicação, associada ao gerenciamento de informações, tem o poder de transpassar o contexto cultural e institucional da instituição, resultando na interação com colaboradores, acadêmicos e sociedade (KRÜGER, 2013).

Tão importante quando a comunicação com o público, a comunicação interna ajuda a construir o futuro e a desenvolver a participação e envolvimento dos colaboradores como parte dos processos da instituição, inclusive em tempos de mudanças, e os torna instrumentos de veiculação nas funções que desempenham (AAKER 2004). Corroborando, Cunha *et al.* (2003) apresenta a comunicação interna como principal fonte de estímulo na construção e manutenção do espírito de grupo dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- AAKER, A. D. **Brand Portfolio Strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity.** New York: The Free Press, 2004.
- ADLER, P. S.; BENNER, M.; BRUNNER, D. J.; MACDUFFIE, J. P.; OSONO, E.; STAATS, B. R.; TAKEUCHI, H.; TUSHMAN, M.; WINTER, S. G. Perspectives on the productivity dilemma. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 2, p. 99-113, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BENNER, M. J.; VELOSO, F. M. ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 5, p. 611-629, 2008.
- BLEWITT, J. Higher education for a sustainable world. **Education + Training**, v. 52, n. 7, p. 477-488, 2010.
- BLOOM, B. S. Some major problems in educational measurement. **Journal or Educational Research**, v. 38, n. 1, p. 139-142, 1944.
- CUNHA, M. P. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** Lisboa: RH Editora, 2003.
- DORNBUSCH, S. M.; GLASGOW, K. L.; LIN, I. C. The social structure of schooling. **Annual Review of Psychology**, v. 47, p. 401- 429, 1996.



- DURHAM, E. R. O ensino superior no Brasil: público e privado. Documento de Trabalho n°3/03. **Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior – NUPES**, Universidade de São Paulo; 2003.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- GONCALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.
- HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, v. 77, p. 108-120, 1999.
- HARRISON, E. F. Interdisciplinary models of decision making. **Management Decision**, v. 31, p. 27-29, 1993.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and literatures. **Organizational Science**, v. 2, p. 88-115, 1991.
- INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS
ANÍSIO TEIXEIRA. Censo do ensino superior - Sinopse. Disponível em:
<<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 25 de julho de 2016.
- JACOBSON, I.; ERICSSON, M.; JACOBSON, A. **The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology**. New York: Addison-Wesley, 1994.
- JIAMBALVO, J. **Managerial accounting**. 4.ed. Washington: John Wiley & Sons; 2009.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Specific knowledge and divisional performance measurement. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 21, n. 2, p. 49-57, 2009.
- KRÜGER, E. M. **Proposta de um modelo de estratégia de operações de serviço para o ensino superior de pós-graduação**. Curitiba: PUCPR, 2013. 195 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.
- LACERDA, R., O.; ENSSLIN, T.; ENSSLIN, L.; ROLIM, S. Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 3, 2012.
- LAZZARETTI, K; VARGAS, S. M. L.; ROSSETTO, C. R. Processo de Adaptação Estratégica: Aplicação do Modelo de Hrebiniak e Joyce em uma Instituição de Educação Profissional. **XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, out. 2012.
- LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. **Case Research: The Case Writing Process**. London, Ontario: Research and Publications Divisions, School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1989.
- LIBERMAN-YOCONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010.
- LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K. Business processes: attempts to find a definition. **Information and Software Technology**, v. 45, n. 15, p. 1015-1019, 2003.
- LOPEZ, S. P.; PÉON, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organization Learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, v. 12, n. 3. p. 227-244, 2005.



MEYER JR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil - EUA.** 2.ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MICHAEL, S. O. In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. **The International Journal of Educational Management**, v. 18, n. 2, p. 118-137, 2004.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review Paperback**, Boston: Harvard Business Review, 1995.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

PALACIO, A. B.; MENESES, G. D.; PÉREZ, P. J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 5, p. 486-505, 2002.

PETTIGREW, A.M. **Shapping Strategic Change.** London: Sage, 1992.

PROFORMA. **Enterprise Application Modeling – Vision and strategy for the ongoing development of ProVision Workbench.** Proforma Technical White Paper, 2000.

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHAMMAD, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

SAUSEN, J.O.; DALFOVO, W.C. A Constituição do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde (MT): uma retrospectiva histórica de uma iniciativa coletiva de desenvolvimento local e regional. **Cadernos EBAPE.BR**, v.5, n.3, set. 2007.

SKINNER, W. The productivity paradox. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 9, p. 41- 45, 1986.

TUSHMAN, M. L.; NADLER, D. A.; Information processing as an integrating concept in organizational design. **Academy of Management Review**. July, 1978.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2004.