

O desafio da implantação de mudanças de estrutura

A FADOM (Faculdades Integradas do Oeste de Minas) é uma Instituição de Ensino Superior mantida pela Sociedade Educacional e Cultural de Divinópolis, cidade mineira distante a 100 quilômetros da capital, Belo Horizonte. A trajetória da Instituição começou há 37 anos com a oferta do curso de Direito, permanecendo assim até 1999. A partir de 2000, passou a oferecer novos cursos, totalizando, em 2003, dez habilitações, atendendo mais de 3 mil alunos. Para isso, construiu novo e moderno campus.

O rápido crescimento trouxe a necessidade de reformular as estruturas física e organizacional e buscar uma consultoria externa para o levantamento da real situação da Instituição, visando conseqüentes ações de aprimoramento. "Nesse cenário, definiu-se que o apoio externo a ser recrutado deveria, obrigatoriamente, ser selecionado dentre empresas com comprovada eficiência, credibilidade e integridade. Após cuidadosa pesquisa, decidiu-se pela *Lobo & Associados Consultoria*, para implementação de um completo 'Programa de Avaliação Institucional'", relata o atual Diretor Geral da FADOM e Vice-Presidente Executivo da Mantenedora, Carlos Moacyr Duarte Meira de Aguiar.

O processo de avaliação, conduzido pela Consultoria, iniciou-se pela definição da missão e dos objetivos institucionais – com a participação dos Mantenedores que, até então, eram os únicos a exercerem cargos de Diretoria – a partir da elaboração, com esse mesmo grupo, do Swot da FADOM, que apontou as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades institucionais.

Entre os principais problemas levantados estavam a relação Mantenedora/Mantida e a sucessão da gestão familiar para a segunda geração, já em curso mas não consolidada, de onde decorria a ausência de definição e implantação de setores e atividades-chaves, principalmente da área administrativa.

"O processo de avaliação desenvolveu-se de forma muito interessante, pois os Mantenedores solicitaram um contrato prevendo que, à medida que os problemas fossem detectados, a *Lobo & Associados* realizaria um



O Diretor Geral, Moacyr Meira de Aguiar, na apresentação da nova estrutura da FADOM

processo paralelo de discussão e proposição de soluções", comenta o professor Roberto Lobo, diretor da *L&A*, que coordenou o projeto.

A partir da avaliação diagnóstica preliminar foi possível, além de definir uma nova estrutura institucional, tanto da Mantenedora quanto das faculdades, efetuar mudanças no organograma e nas respectivas atribuições das chefias (eliminando-se os desvios de funções e de hierarquia), delimitar e direcionar as áreas de atuação/interfaces dos dirigentes das duas instituições e rever os mecanismos de decisão, adequando as atribuições reais às novas atribuições regimentais e estatutárias.

A atual Diretora Acadêmica da FADOM, Gislaine Moreno, participou de toda a discussão e considerou a parte inicial do trabalho já como um importante avanço. "A nova proposta de organograma e atribuições era condizente com as demandas e a realidade institucional, mas só gestores experientes como os professores Lobo e Beatriz podem ajudar a indicar caminhos que, internamente, seriam difíceis de serem sugeridos, ou até construídos. Eles souberam fazer isso com maestria, adequando, por meio de reuniões e discussões, as aspirações e necessidades da Mantenedora e da Mantida."

"Realmente não bastava um novo organograma. Era preciso rever o mecanismo de provimento dos cargos, relacionando-o diretamente à competência técnica e profissional, e não, unicamente, ao vínculo decorrente da distribuição societária da Mantenedora. Os cargos foram reorganizados, culminando com a extinção de uns e a implantação de outros. Iniciou-se, também, o levantamento do perfil

dos colaboradores para efeito de remanejamento de cargos e atribuições, de modo que houvesse, a partir de então, perfeita sintonia com a nova realidade institucional. Ao contrário do que os próprios membros da FADOM e da Mantenedora pensavam no início, praticamente todos os gestores foram recolocados na nova estrutura, e alguns funcionários, que já desenvolviam atividades na IES, assumiram novas posições, entre elas o Diretor Administrativo. Houve apenas duas dispensas, e a estrutura nova não implicou em aumento de gastos, pelo contrário", explica Maria Beatriz Lobo, também diretora da *L&A*.

Essa etapa do trabalho representou desafios de grande ordem para os dirigentes, na opinião do novo Diretor Administrativo, Macy Luiz de Paula. "Já era esperada a resistência de funcionários mais antigos e uma incerteza quanto aos reais efeitos das profundas alterações a serem efetivadas, uma vez que toda mudança gera conflito. Foi muito importante a estratégia de sensibilização da Consultoria para aceitação das propostas, o que diminuiu o risco de comprometimento do clima organizacional."

Enquanto as novas medidas iam sendo implantadas, foram realizadas, pela *Lobo & Associados*, as avaliações da área administrativa e de todas as atividades acadêmicas – incluindo os cursos de graduação, extensão, pós-graduação e a pesquisa. O desempenho dos docentes e dos setores de apoio acadêmico, como biblioteca e informática, também passou pelo crivo da *L&A*, ajudando, assim, a definir as linhas de prioridades e as ações que orientaram a instituição na melhoria de seus processos e resultados.

"A FADOM soube unir maturidade na discussão de seus problemas, consciência da necessidade de construção de um futuro sólido para a Instituição e determinação para avançar na avaliação para a implementação de ações concretas", avalia Roberto Lobo.

O período subsequente, de adaptação às alterações e de consolidação dos dirigentes recém-empossados, exigiu dedicação e esforço árduo. No evento da *Lobo & Associados* sobre "A Gestão Administrativa das IES", ocorrido em novembro do ano passado, o Diretor Administrativo da FADOM deu o seu depoimento sobre o processo: "Após doze meses da implantação do organograma, os resultados alcançados indicam que a opção pela reestruturação era, de fato, o único caminho aceitável para se realizar um trabalho mais profissional e condizente com a proposta e missão institucional. Como benefícios oriundos desse processo, podemos afirmar que houve grande melhoria do clima organizacional, elevação dos níveis de credibilidade interna e externa, ampliação do comprometimento de professores e funcionários com a Instituição, favorecimento da organização dos setores e da profissionalização da gestão, consolidação das chefias setoriais, aproximação dos dirigentes com a comunidade acadêmica, institucionalização de processos regulares de avaliação, melhoria na imagem interna e externa da instituição e melhoria no ensino, inclusive dos resultados obtidos nas avaliações externas promovidas pelo Ministério da Educação".

"Todo processo de mudança, sobretudo aqueles que atingem profundamente as bases da instituição, é uma opção que exige coragem, determinação e elevada competência técnica. A FADOM, hoje com mais maturidade e profissionalismo, orgulha-se de, no tempo certo, ter buscado uma sólida parceria com a *Lobo & Associados* para executar as ações que vêm, atualmente, garantindo sua sobrevivência e destaque em tempos em que muitas instituições se encontram fragilizadas pelo desfavorável cenário nacional", finaliza Gislaine Moreno, Diretora Acadêmica.

LOBO & ASSOCIADOS CONSULTORIA E PARTICIPAÇÃO S.C. LTDA.

Sede em Mogi das Cruzes (30 minutos de Cumbica e 50 km de São Paulo)
Av. Frederico Straube, nº 395 - Vila Oliveira - Mogi das Cruzes - SP
CEP: 08790-310 - Telefax: 4796-2811

www.loboeassociados.com.br
loboea@loboeassociados.com.br

