

Eliene Maria Gava Ferrão

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA
EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA:
O CASO DA UNILINHARES NO PERÍODO 1996 A 2002

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia da Produção

Orientador: Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis

2002

Ficha Catalográfica

F373a

Ferrão, Eliene Maria Gava.

Adaptação estratégica em instituição de ensino superior privado: o caso da UNILINHARES no período de 1996 a 2002.

Florianópolis, UFSC. -- 2002.

106f., enc.

Orientador: Dr. Carlos Raul Borenstein.

Dissertação (mestrado) -- Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

I. Título. 1. Mudança. 2. Processo. 3. Adaptação.
4. Estratégia.

CDD – 658.406 3

CDU – 65.015

Eliene Maria Gava Ferrão

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA
EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA:
O CASO DA UNILINHARES NO PERÍODO 1996 A 2002

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de dezembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph.D.

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina

A Deus, a meus filhos Júlia e Eduardo,
que apesar de tão pequenos, souberam na sua inocência
compreender as minhas ausências.

A meu marido pela paciência,
a minha mãe e todos os meus oito irmãos,
que compartilharam comigo todos os momentos difíceis,
mas também prazerosos desta caminhada.

Agradecimentos

Ao professor orientador Carlos Raul Borenstein,
que apesar de tão distante em espaço físico,
esteve sempre muito próximo
orientando-me com toda a eficiência possível.

Ao meu amigo de mestrado,

Luiz Cláudio Pereira,

pelas discussões sobre a nossa dissertação,
permitindo-me um maior aprofundamento e
compreensão da atividade de pesquisa.

Agradeço a Tadeu Penina, que foi um grande incentivador
para que eu começasse e concluísse meu mestrado.

Agradeço a todos os professores do curso de Pós-Graduação,
pela competência e dedicação apresentadas.

Aos entrevistados, em particular a Professora Marinete Assis Bianchi,
pela colaboração na fase final da minha dissertação.

Finalmente, agradeço aos meus colegas de mestrado,
em especial a Levy Écio Montebeller, por terem ajudado a tornar
a rotina de estudos menos estressante e cansativa.

*“Sem ideal não se constrói nada em vida
O sol nasce todos os dias e com a mesma intensidade
ele brilha para todos, mas cada um recebe sua luz,
a sua luminosidade de acordo com a sua vontade,
o seu esforço, o seu mérito.*

*Acredito no seguinte: Eu vim para vencer.
Se você veio para perder, você fica para trás,
porque eu vou seguir em frente”.*

Dílson Nunes

Resumo

FERRÃO, Eliene Maria Gava. **Adaptação estratégica em instituição de ensino superior privada**: o caso da UNILINHARES no período de 1996 a 2002. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2002.

Pesquisa que aborda as mudanças significativas nas Instituições de ensino superior privadas nos últimos anos, reflexos principalmente da necessidade de inserção da economia nacional no cenário mundial, o que levou o Governo a criar uma série de políticas educacionais visando elevar o nível de escolaridade nacional. Como resposta a esta política, provocou-se dentro do contexto educacional brasileiro, um acelerado aumento das instituições de ensino superior privadas, principalmente a partir de 1996, surgindo uma grande oferta de novos cursos e vagas, o que provocou alterações significativas na forma de atuação das empresas do setor. Como contribuição para o entendimento de como as organizações de ensino superior privadas responderam a estas mudanças, este estudo tem como objetivo descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da UNILINHARES no período de 1996 a 2002. Para isto, foi realizada uma pesquisa longitudinal, processual, histórica e qualitativa, a de um estudo de caso, adotando-se como técnica de coleta de dados, entrevistas com dirigentes da organização e dados documentais. Como resultado da pesquisa, é possível a compreensão do desenvolvimento da Instituição nos últimos anos, através do processo de adaptação estratégica ocorrido, tendo neste período sofrido grande influência do Governo com seus órgãos reguladores, dos seus clientes e dos seus concorrentes. Observa-se que a Instituição vem buscando adequar-se à nova ordem educacional instalada a partir de 1996 principalmente através da diferenciação de seus cursos, pela busca de novos mercados, procurando priorizar, principalmente, a qualidade sendo que, através da compreensão do seu desenvolvimento tem-se conseguido visualizar caminhos para os desafios existentes.

Palavras-chave: mudança, processo, adaptação, estratégia.

Abstract

FERRÃO, Eliene Maria Gava. **Adaptação estratégica em instituição de ensino superior privada**: o caso da UNILINHARES no período de 1996 a 2002. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2002.

The Institutions of College Education in Brazil have been through serious and significant changes over the last years, reflections mainly from the need of the insertion in the national economy in the global scene, which took the Government create a lack of educational politics which the principal goal is to improve the national education level. As a result to this politic, caused inside of the Brazilian educational context, on accelerate, increasing number of the private institutions of college education. Since 1996, arose a great number of room and new courses, which caused several significant changes in the way all those private companies act. As a contribution for the understanding of how those private study school organizations react to all the changes, the aim of this essay is to describe and analyze the strategic adaptation process of UNILINHARES from 1996 to 2002. To do go, a longitudinal, processual, historic and qualitative research was made, of a study case, talking all the information collected, interviews with the chair men of the organization. As a result of this research, it is possible to comprehend the development of this Institutions the last few years, occurred through the strategic adaptation process, which in this lapse of time suffered great influence from the Government and its regulators laws, competent mechanisms, from its customers and its concurrent. Can be observed that the Institution is laddering for the best way to adapt itself inside of the new educational order, started since 1996, specially with the varieties of its courses offered for the research of new markets, attempting to the priority, moreover, the search for the quality though the comprehension of its development witch has succeed by visualizing ways for the existing challenges.

Key-words: change, process, adaptation, strategic.

Sumário

Lista de Figuras	p. xii
Lista de Quadros	p. xiii
Lista de Tabelas	p. xiv
1 INTRODUÇÃO	p.15
1.1 Apresentação do tema	p.15
1.2 Determinação do tema e formulação da pergunta de pesquisa	p.20
1.3 Objetivos	p.22
1.3.1 Objetivos geral	p.22
1.3.2 Objetivos específicos	p.22
1.4 Relevância da pesquisa	p.23
1.5 Estrutura do trabalho	p.24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	p.26
2.1 Introdução	p.26
2.2 A organização	p.26
2.2.1 A organização como um sistema aberto	p.27
2.3 O ambiente organizacional	p.30
2.4 O ambiente modelado pelos stakeholders	p.33
2.5 Estratégias	p.34
2.6 Adaptação estratégica	p.38
2.7 Determinismo x voluntarismo	p.41
2.8 A formulação da estratégia	p.43
2.9 A cultura e o poder no processo de formulação de estratégia	p.46
2.9.1 Cultura organizacional	p.46
2.9.2 O poder na estruturação da estratégia	p.48
2.9.2.1 O modelo de Mintzberg	p.49
2.10 Definições.....	p.50
2.11 Síntese do capítulo	p.51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	p.52
3.1 Introdução	p.52
3.2 O método	p.52
3.3 A pesquisa	p.52

3.3.1	Classificação da pesquisa	p.53
3.4	O contexto da pesquisa	p.55
3.5	Delimitação da pesquisa	p.56
3.6	O design da pesquisa	p.56
3.6.1	Pesquisa como um estudo de caso simples	p.57
3.6.2	Coleta e tipos de dados utilizados	p.58
3.6.3	Confiabilidade dos dados coletados	p.61
3.7	Limitação da pesquisa	p.61
3.8	Síntese do capítulo	p.61
4	RESULTADOS e DISCUSSÃO.....	p.63
4.1	Introdução	p.63
4.2	Histórico da organização no período de 1985 a 1996	p.63
4.3	Mudanças no ambiente externo da instituição no período de 1996 a 2002	p.65
4.3.1	Síntese dos eventos mais importantes do período 1996 a 2002, que influenciaram a Organização	p.68
4.4	Período I – 1996 a 1998 – A expansão pela criação de novos cursos e a formação do corpo docente	p.69
4.4.1	A análise teórica do período estratégico	p.73
4.4.1.1	Os stakeholders relevantes	p.73
4.4.1.2	As estratégias implantadas	p.74
4.4.1.3	O processo de adaptação e formulação da estratégica.....	p.74
4.5	Período II – 1998 a 2001 – A implantação de uma nova identidade educacional interna	p.76
4.5.1	A análise teórica do período estratégico	p.82
4.5.1.1	Os stakeholders relevantes	p.82
4.5.1.2	As estratégias implantadas	p.83
4.5.1.3	O processo de adaptação e formulação da estratégica.....	p.83
4.6	Período de 2001 a 2002 – A busca pela consolidação da UNILINHARES dentro do cenário educacional capixaba.....	p.85
4.6.1	Análise teórica do período em questão	p.90
4.6.1.1	Os stakeholders relevantes	p.90
4.6.1.2	As estratégias implantadas	p.90
4.6.1.3	O processo de adaptação e formulação da estratégica.....	p.91

4.7	Síntese do estudo de caso	p.93
4.7.1	Análise teórica consolidada	p.95
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	p.99
5.1	Conclusões	p.99
5.2	Recomendações	p.101
6	REFERÊNCIAS	p.103

Lista de Figuras

Figura 1: Os Fluxos e o Feedback num Sistema Aberto	p.30
Figura 2: Stakeholders da ELETROSUL no período de 1985 – 1990	p.34
Figura 3: Estratégias Deliberadas e Emergentes	p.37
Figura 4: O Ciclo da Adaptação Estratégica	p.40
Figura 5: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica	p.42
Figura 6: Estrutura Geral do Guia de Pesquisa	p.55
Figura 7: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica	p.76
Figura 8: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica	p.84
Figura 9: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica	p.92

Lista de Quadros

Quadro 1: Síntese relativa ao período de 1996 a 1998, com resposta aos objetivos gerais e específicos	p.76
Quadro 2: Síntese relativa ao período de 1998 a 2001, com resposta aos objetivos gerais e específicos	p.85
Quadro 3: Síntese relativa ao período de 2001 a 2002, com resposta aos objetivos gerais e específicos	p.93
Quadro 4: Principais Stakeholders do período de pesquisa	p.94
Quadro 5: Principais estratégias adotadas	p.94
Quadro 6: Tipos de escolha organizacional, segundo HREBINIAK e JOYCE (<i>apud</i> OLIVEIRA, 2001)	p.94
Quadro 7: Tipos de Adaptação Organizacional, segundo MILLES e SNOW (1978).....	p.95
Quadro 8: Aspectos relevantes do Ciclo de Adaptação Estratégica, segundo Modelo de MILLES e SNOW (1978)	p.95

Lista de Tabelas

Tabela 1: Ensino Superior – Vagas na graduação – 1996-2000	p.67
Tabela 2: Quantidade de curso superiores no Espírito Santo em 2001	p.67
Tabela 3: Evolução da Titulação docente da UNILINHARES 1996 – 2002	p.86

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado o tema, o problema de pesquisa, a justificativa teórica e prática, os objetivos gerais e específicos do estudo em questão, assim como a estrutura do trabalho.

1.1 Apresentação do tema

As organizações de Ensino Superior sejam elas de natureza pública ou privada, estão inseridas hoje, num ambiente em mutação. Este setor, na história do desenvolvimento brasileiro, tem raízes marcantes e ainda relevantes, da Entidade Governo, por meio de suas Universidades, Institutos de Pesquisas e Faculdades, tomando-se como base o significativo aporte de investimentos de origem pública, ao longo da história do Ensino Superior.

As Instituições de ensino superior no Brasil surgiram no século XIX, depois de um longo período de uma oferta limitada ao ensino primário e secundário, onde o papel correspondeu, certamente, aos colégios jesuítas. O surgimento do ensino superior deu-se sob a forma de cadeiras, que foram sucedidas por cursos, escolas e faculdades de Medicina, Direito, Engenharia, Farmácia, Música e Agronomia ao longo do século.

Em 1891, uma norma criou as condições de uma maior oferta educativa, pois permitiu o funcionamento e o reconhecimento de diplomas de escolas superiores particulares. Eram tempos de aumento acelerado da população do país. Às demandas por saberes técnicos, próprios de uma época de ocupação do território e de produção agropecuária, associaram-se as outras oriundas de uma nova vida de relações na cidade.

Era a necessidade de formação de professores, a expansão da área de saúde e a força que naquele momento ganhava o comércio exterior e interior, que confluíram para a criação de novos cursos de Medicina, Odontologia, Farmácia, Obstetrícia e Ciências Econômicas, assim como o crescimento da área de Magistério (ROMANELLI, 1996).

As instituições de ensino superior, que eram 28 em 1908, aumentaram para 50 quatro anos depois e para 248 em 1935. A participação do ensino superior privado foi precoce e marcante, representando mais de um terço do total em 1935. A região Nordeste, Sudeste e mais tarde, a região Sul do país foram as regiões que

mostraram maior número de instituições tanto públicas como privadas (ROMANELLI, 1996).

O fim da Segunda Grande mundial evidenciou as perspectivas abertas pela revolução técnica e científica. Foi o momento de lançar a semente da dominação do mundo pela firmas multinacionais, preparando assim, todos os espaços mundiais para uma nova aventura, que em escala mundial, só iria frutificar plenamente, três décadas depois.

A adaptação ao modelo capitalista internacional tornou-se mais requintada e a respectiva ideologia de racionalidade e modernização a qualquer preço ultrapassou o domínio industrial, impondo-se ao setor público e invadindo áreas como a manipulação da mídia, a organização e o conteúdo de ensino em todos os seus graus, a vida religiosa, a profissionalização, as relações de trabalho, etc.

Arelado ao início da industrialização brasileira, ocorrida no regime de Getúlio Vargas e favorecida pela implantação da indústria automobilística e construção de Brasília, no governo de Juscelino Kubisteschek, registrou-se uma explosão da matrícula universitária. Entre 1955 a 1965, houve um aumento de 360% nas matrículas, possibilitado pela criação neste mesmo intervalo de 180 instituições de ensino superior (ROMANELLI, 1996).

Segundo MACHADO (2001), a partir do regime militar, ocorreu o fenômeno dos “excedentes”, que eram alunos aprovados nos vestibulares, mas para os quais não havia vagas nas universidades. Isso levou à geração de um movimento de pressão que fez com que o governo militar desse início ao processo de privatização do ensino superior. A partir de 1966, em resposta às pressões dos movimentos estudantis e da sociedade que clamavam pela ampliação de vagas no ensino superior e motivado pela falta de recursos para ampliar a rede pública, o governo militar deu início ao processo de privatização do ensino superior. As empresas, principalmente aquelas que atuavam no setor educacional, vislumbrando o potencial de mercado, começaram a investir na criação de Instituições de Ensino Superior, dando maior ênfase a cursos que exigiam menores investimentos em laboratórios, infra-estrutura e formação docentes, tais como os cursos nas áreas sociais e humanas.

Segundo VAHL (*apud* MACHADO, 2001), até 1974, em cerca de 10 anos, a rede privada de ensino deixou de ter participação pouco expressiva, para uma que representava 71% das vagas oferecidas no país.

Os anos 70 foram um marco na modernização da agricultura, no desenvolvimento do capitalismo agrário, na expansão das fronteiras agrícolas e na intensificação dos movimentos dos trabalhadores volantes. O Milagre Econômico, criado pelo regime militar, refletiu-se em uma produção industrial gigantesca, um endividamento maior e uma maior penetração de firmas estrangeiras. Em paralelo, agravou-se a tendência de concentração e centralização da economia, a tendência à concentração geográfica e a tendência à concentração de renda (ARANHA, 1996).

Como resultado do desenvolvimento do setor primário e secundário da economia, ocorreu um grande crescimento do setor terciário, pois houve uma maior necessidade de organização de serviços públicos e privados, de transportes e de bancos.

A transformação das bases materiais e sociais do território brasileiro, graças aos acréscimos de ciência e técnica, significou também a exigência de novas qualificações profissionais. É neste momento que o ensino superior realizou uma verdadeira conquista do território brasileiro, quando foram implantadas mais de 300 instituições de ensino superior, no decênio de 1970 a 1980. O número de matrículas passou de 93.202 em 1960 para 1.377.286 em 1980, num aumento de 14,8 vezes (ARANHA, 1996).

A união entre ciência e tecnologia que a partir dos anos 70 transformou o território brasileiro, revigorou-se durante os anos 80, quando se intensificou o processo das relações econômicas internacionais, que graças exatamente à ciência e a tecnologia, tornaram o mercado globalizado (ARANHA, 1996).

O território ganhou novos conteúdos e impôs novos comportamentos, devido às enormes possibilidades de produção e, sobretudo, da circulação de insumos, dos produtos, informações e pessoas. A demanda por qualificações específicas aumentou em todas as regiões, enquanto a oferta acompanhou as especificações produtivas dos lugares.

Na busca de bens e serviços, um número cada vez maior de pessoas instalou-se em um número cada vez maior de lugares, tornando-se assim propícios à difusão do ensino superior. Como resultado, teve-se um grande aumento do número de matrículas nas Instituições de Ensino Superior (ARANHA, 1996).

Na década de 90, continuou-se a verificar a intensificação da globalização. A partir de 1996, o sistema de ensino superior ingressou num ciclo de expansão acelerada. Observa-se que de 1994 a 2000, o número de alunos cresceu 58,5% nas

instituições privadas, com a tendência de crescimento do processo de interiorização do ensino superior, revelando uma melhor distribuição espacial de oferta de vagas no ensino superior (fonte: MEC: 1994-2000).

Quando se analisa a evolução do ensino superior no Brasil, deve-se também analisar a evolução do ensino médio e fundamental. Até 1990 (fonte: MEC: 1996), havia uma situação extremamente dentro do contexto sócio-econômico brasileiro, onde somente 50% dos alunos que iniciavam o ensino fundamental terminavam.

Portanto, os que ingressavam no ensino médio era uma minoria. Como resultado disto, não havia matéria-prima para abastecer o ensino superior nacional. Em 1990, havia 1,1 vaga no ensino superior para cada aluno que concluía o 2º grau (fonte: MEC: 1996). Na década de 90, o Brasil começou a endireitar um sistema macrocefálico, verificando que:

- A matrícula inicial praticamente universalizou-se, com 97% da população na faixa etária entre 07 a 14 anos freqüentando a escola;
- Em 1998, 63% dos jovens terminavam os oito primeiros anos do 1º grau, sendo este um número bem maior que o de alunos que ingressavam na escola menos de meio século atrás;
- Houve um grande aumento de alunos matriculados no 2º grau, chegando a oito milhões no ano 2000;
- O ensino superior sentiu os reflexos de ensino médio que cresceu velozmente.

As mudanças ocorridas na Educação do Brasil nos últimos 05 anos, enquanto processos de modernização da instituição educacional em geral, passam pela busca do governo brasileiro em produzir um novo projeto político para o país, em cujo centro encontra-se a inserção nacional na economia mundial.

O novo estágio de desenvolvimento do capitalismo mundial e a inserção brasileira neste contexto impuseram um novo espaço social e exigindo novos padrões e hábitos de toda a população. Importa-se, pois, compreender a reforma da educação superior como modernização de instituições sociais em geral e da instituição de educação superior em particular.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9.394/96) marcou o início das mudanças no ensino superior brasileiro quando colocou que os recursos do poder público seriam destinados prioritariamente ao ensino fundamental e somente a parcela que sobrasse seria aplicada no ensino médio e superior.

No artigo 55 da LDB 9.394/96, deixa-se claro que o Estado assegurará no seu orçamento apenas recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das Instituições de Educação Superior por ele já mantidas, não fazendo nenhuma alusão a criação de novas vagas no ensino público.

Esta mesma Lei, no artigo 45, coloca as Instituições de Ensino Superior Privadas como uma das formas de acesso ao ensino superior, ficando o poder público responsável pela autorização, fiscalização e regulamentação das instituições privadas.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional abriu, portanto, as portas para a expansão das Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil. No período de 1999 a 2000 verificou-se um grande crescimento de cursos e faculdades. Somente no ano de 2000, tramitou no Ministério da Educação e Cultura nada menos que 5.300 pedidos de abertura de novos cursos (fonte MEC/INEP: 1994 -2000).

O Censo da Educação Superior de 2000, realizado pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP), órgão ligado ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), dá dados que revelam uma nova dinâmica no desenvolvimento do sistema brasileiro de educação superior, caracterizando-se principalmente pelo acelerado processo de expansão no número de vagas. Após um período de estagnação, o sistema ingressou num novo ciclo de crescimento acelerado. Observa-se que de 1996 a 2000, o número de alunos cresceu 68,5% nas instituições privadas (fonte: MEC/INEP: 1996-2000).

Outra importante tendência apontada pela evolução dos indicadores da década de 90 foi o rápido processo de interiorização do ensino superior, revelando uma clara tendência a melhor distribuição espacial de ofertas de vagas no ensino superior.

Em 1996, havia 485 Faculdades particulares no Brasil. Em 2000, este número cresceu para 905, sendo 349 na Capital e 556 no Interior. No Estado do Espírito Santo, esta tendência também se propagou. De 12 em 1996, este número foi elevado para 37 em 2000, sendo 15 faculdades na capital e 22 no interior, oferecendo ao todo, 94 cursos (fonte: MEC/INEP/1996: 2000).

Verifica-se, portanto, que o domínio da técnica e da ciência, a ampliação dos consumos, o papel da informação e da organização e o poder das finanças criaram as necessidades destes novos saberes científicos, técnicos e informacionais no território brasileiro como um todo, mas com marcante especialização nos lugares.

Em todos os períodos, a lógica do fenômeno educacional teve estreita relação com a própria lógica do fenômeno de desenvolvimento econômico-social.

1.2 Determinação do tema e formulação da pergunta de pesquisa

Para KATZ e KHAN (*apud* CHIAVENATO, 1999), como sistemas que são abertos, as organizações dependem de recursos do ambiente externo. Portanto, o comportamento das organizações pode ser influenciado pelo ambiente, através da recepção de energia, transformação da energia e envio desta energia transformada novamente ao ambiente, determinando este ciclo, o modo de atuação da empresa, afetando o modo de estruturação organizacional e os processos administrativos.

Não somente o ambiente provoca mudanças organizacionais, podendo também a organização exercer prévia capacidade de escolha às futuras estruturas do ambiente e influenciar desta forma este ambiente.

MORGAN (1996) ressalta que as organizações mecanicistas, ou seja, que trabalham de forma rotineira, enfrentam problemas para se adaptarem a situações de mudanças, pois são planejadas para atingirem objetivos pré-determinados e não para a inovação.

O processo de adaptação organizacional ao ambiente vem sendo discutido tanto por dirigentes como por estudiosos da organização, em função das incertezas ambientais e organizacionais que se configuram cada vez mais como elementos determinantes do sucesso das empresas. Os empresários tentam dirigir os seus negócios em consonância com as mudanças organizacionais julgadas por eles como as mais importantes. A adaptação ao ambiente é conseguida através de mudanças estratégicas da empresa.

Com o intuito de colaborar com a construção de um referencial para elaboração de estratégias específicas para o setor, haja vista o grande crescimento verificado nos últimos cinco anos na quantidade de empresas, vagas e cursos, no presente trabalho, de forma abrangente, o tema escolhido refere-se à Adaptação Organizacional Estratégica que, conjugado com estas reflexões sobre organizações, estruturas e estratégias, permita estabelecer uma delimitação e formular o problema que a presente pesquisa pretende analisar: o comportamento de uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Estado do Espírito Santo, a Faculdade de Ciências Aplicadas “Sagrado Coração”, cujo nome fantasia é UNILINHARES.

A UNILINHARES é uma organização de iniciativa privada, localizada ao norte do Espírito Santo, num município que se destaca como sendo um dos maiores do Estado, tanto em termos demográfico e territorial como em desenvolvimento econômico.

A Instituição, que iniciou suas atividades em 1985, atravessou todas as mudanças significativas ocorridas no setor nos últimos anos. Criada em uma época em que havia poucas Faculdades particulares no Estado, sendo que todas se localizavam em outros municípios (Colatina, Vitória, Alegre, Vila Velha e Cachoeiro do Itapemirim), até 1996 ela manteve uma situação bastante confortável no mercado, atuando com três cursos: Pedagogia, Ciências Contábeis e Administração de Empresas. Como não havia concorrentes próximos e o município de Linhares vivia um período de grande crescimento econômico, existia uma demanda muito superior à oferta de vagas.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira, aliada ao processo de aceleração da necessidade de conhecimento pelo mercado, veio modificar todo o quadro. Ocorreu a criação de novos concorrentes, com acelerada expansão da oferta de novos cursos e de novas vagas.

Há vários estudos realizados sobre o tema de adaptação estratégica em instituições de ensino superior, alguns inclusive realizados por alunos da Universidade Federal de Santa Catarina. Pode-se citar as dissertações de mestrado e teses de doutorado de CARMO (1999), RINALDI (2001), MACHADO (2001) e ESTRADA (2000), que desenvolveram trabalhos voltados para analisar as mudanças estratégicas em Universidades públicas, ao contrário da presente pesquisa que visa fazer uma análise do processo de adaptação estratégica em uma faculdade privada, num setor que nos últimos anos teve forte crescimento em todo o território nacional. Também podemos citar os trabalhos desenvolvidos por BRANDÃO (2002) e RIBEIRO (2002), alunos da Universidade Federal de Santa Catarina, que trataram de novos gestores educacionais e adaptação das Instituições de Ensino Superior frente às incertezas resultantes do processo de globalização.

Entretanto, a importância do trabalho ora desenvolvido faz-se por analisar uma instituição de ensino superior privada localizada no Interior do Espírito Santo, estado que apresenta uma taxa de analfabetismo superior a 10% (fonte: MEC, 2000), com uma população pouco superior a dois milhões de habitantes (fonte: IBGE, 2000), crescimento econômico regular, sendo os seus municípios localizados no interior

essencialmente agrícolas, e mesmo assim, apresentou o segundo maior crescimento no número de oferta de cursos e vagas do país, nos últimos 05 anos (fonte: MEC/INEP – 1996 a 2000).

Diante deste cenário apresentado e para auxiliar no processo de tomada de decisões futuras, ao analisar a organização em questão, pretende-se com esta pesquisa responder à seguinte pergunta:

“Qual o processo de adaptação estratégica da UNILINHARES no período de 1996 a 2002?”.

1.3 Objetivos

Para tratar do estudo de caso, será focalizada a história desta Instituição de Ensino Superior privada, desde sua criação em 1985, mais especificamente a partir de 1996, até o ano 2002, considerando o processo e o contexto da evolução de sua estratégia organizacional, as influências do ambiente interno e externo, a cultura organizacional, o poder, entre outras variáveis.

A pesquisa, a partir do tema que limita a área de interesse, tem como orientadores de seu trabalho os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica no período de 1996 a 2002 da UNILINHARES.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar, descrever e analisar as mudanças no ambiente externo da organização, no período;
- Identificar, descrever e analisar as modificações no interior da empresa, no período;
- Identificar, descrever e analisar as estratégias adotadas pela organização, no período.

1.4 Relevância da pesquisa

A pesquisa possui características que tornam relevantes para o atual contexto tanto empresarial como acadêmico.

A conjuntura atual torna importantes os estudos que auxiliam os empresários a tomarem decisões que visem orientar seus negócios diante das condições ambientais de suas empresas. O processo de adaptação estratégica vem sendo amplamente discutido tanto por estudiosos da área como por dirigentes das organizações, em resposta às incertezas dos ambientes organizacionais.

As diferenças nas percepções dos tomadores das decisões estratégicas quanto ao contexto do ambiente organizacional geram as diferenças estratégicas entre as organizações.

As Instituições de Ensino Superior privadas têm passado por momentos conturbados, em função do número acentuado de novos cursos, novas vagas, fazendo com que ambientes complexos surjam. O Estado do Espírito Santo, a partir de 1996 apresentou o 2º maior índice de crescimento no Brasil no setor em questão (fonte: MEC/INEP: 1994 -2000).

Apesar de na história brasileira nunca ter havido tantos alunos concluindo o ensino médio e as mudanças na economia mundial e nacional exigirem cada vez mais mercados com profissionais qualificados, o número de alunos no Espírito Santo, que podem ingressar no ensino de 3º grau é incompatível com a quantidade de vagas oferecidas.

Considerando que as faculdades públicas têm a maioria de suas vagas ocupadas por alunos com recursos financeiros suficientes, haja vista terem freqüentado colégios particulares no 2º grau e estes serem tradicionalmente de qualidade superior aos colégios do poder público, resta aos alunos de classe social desfavorecida, tentarem obter nível superior em Instituições privadas.

Outro problema verificado no Estado do Espírito Santo é que as Instituições de Ensino Superior públicas localizam-se somente na Capital do Estado, oferecendo pouco mais de 2.500 vagas por ano, o que dificulta ainda mais o ingresso do aluno.

Hoje, no Estado, tem-se uma situação em que a oferta de novas vagas e novos cursos não acompanha a demanda. Na busca de uma melhor posição competitiva, as Instituições de Ensino Superior privadas têm enfrentado ambientes mais complexos, em função da criação de novos concorrentes.

Um outro grande problema que também tem afligido as Instituições de Ensino Superior Privadas é o profundo questionamento da sociedade como um todo. Até a década de 90, estas instituições eram vistas como “fábricas de diplomas”. No entanto, as mudanças políticas, sociais e econômicas sofridas nos últimos anos têm

exigido maior qualidade do serviço educacional prestado e maior capacidade de resposta às necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral.

O tema escolhido como objeto deste estudo foi baseado em sua relevância histórica, uma vez que as Instituições de Ensino Superior Privadas contribuem de forma cada vez mais significativa e quantitativamente na qualificação profissional. A resposta aos objetivos do presente trabalho será importante para subsidiar ações e prever acontecimentos com vistas a planejar uma ação adequada.

PORTER (1992), coloca que as organizações têm utilizado técnicas e modelos estruturados que permitem tanto a tomada de decisões e delineamento de estratégias e políticas, como a capacidade de responderem rapidamente às alterações ambientais. A identificação de alterações ambientais deve contemplar os aspectos globais que afetam todas as indústrias na economia, em menor ou maior grau, e os aspectos mais restritos à indústria, capazes de influenciar o comportamento e o desempenho desta, da concorrência, dos fornecedores, dos clientes, dos entrantes potenciais e dos produtos substitutos.

O presente estudo é fundamental para que a Instituição de Ensino Superior analisada neste trabalho possa atuar efetivamente no atual contexto em que está inserida, pretendendo-se conhecer sua realidade de maneira a realizar ações mais eficientes.

1.5 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo desta pesquisa, apresenta-se o tema, o problema e os objetivos do estudo. Apresenta-se também, a justificativa, a relevância da pesquisa e a organização do trabalho.

No segundo capítulo é descrito o referencial teórico, com a revisão da literatura onde estão descritas e abordadas algumas características da organização, possibilitando a compreensão de seus fundamentos. É feito um levantamento do ambiente organizacional, assim como suas características, e um estudo da estratégia organizacional com as diversas abordagens que tratam da formulação da estratégia.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos na elaboração do trabalho, observando a importância da pesquisa qualitativa, a delimitação, delineamento e o design da pesquisa e a forma utilizada na coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo é feita a apresentação e a análise das informações obtidas, onde se procura compreender o processo e adaptação estratégica da Instituição de Ensino objeto deste estudo, fazendo um breve retrospecto desde o início de suas atividades, mas concentrando-se no período de 1996 a 2002.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações da pesquisadora frente às informações levantadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

Neste capítulo conceitos importantes da teoria das organizações são apresentados e discutidos, destacando-se os conteúdos que estão direcionados para a adaptação estratégica. É feita uma revisão da literatura existente sobre mudança e formulação de estratégia.

A discussão começa com a definição da organização e seu ambiente, onde são colocados alguns conceitos, os principais elementos que afetam o comportamento da organização, os diferentes tipos de ambiente que está inserida e os stakeholders.

A segunda parte discute a adaptação estratégica, tendo como modelo o adotado por MILES e SNOW, sendo apresentados os ciclos e tipos de adaptações organizacionais como parte de ajuste às incertezas do ambiente.

A terceira e quarta partes têm o autor MINTZBERG como o principal referencial da abordagem para os assuntos que são tratados. A terceira parte trata das estratégias organizacionais, onde são apresentadas algumas definições sobre estratégias. Já a quarta parte aborda a influência do poder e cultura nas organizações.

2.2 A organização

Desde a revolução industrial, quando ocorre efetivamente a implantação do sistema econômico capitalista, a organização vem crescendo em importância como objeto de estudos, partindo de uma abordagem restrita ao campo da fábrica, num enfoque nitidamente mecanicista, até atingir o estágio atual, no qual predomina a visão de conjunto e de totalidade.

A busca por modelos e instrumentos que visam melhorar o desempenho da organização tem sido uma preocupação constante de estudiosos e autores da ciência da administração desde os seus primeiros passos com os clássicos Taylor e Fayol.

Tem-se que hoje, a sociedade é caracterizada por ser uma sociedade de organizações, de maneira que, no mundo atual, o homem depende em grande escala das organizações formais, onde passa grande parte de sua vida.

Para MACHADO (2001), a sociedade moderna é caracterizada pelas organizações que assumem caráter político, econômico, cultural, religioso, etc. As organizações têm importante papel na formação da personalidade do indivíduo, ao mesmo tempo em que delas depende o desenvolvimento de um país. Assim, o primeiro objetivo da administração da organização é o aumento da eficiência e da produtividade, sem o qual não existe o desenvolvimento.

HAMPTON (1992) define a organização como uma combinação intencional de pessoas e tecnologia para atingir um determinado objetivo. Portanto, uma empresa é uma organização, inserida num meio ambiente.

MAXIMINIANO (1995) coloca que a organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, a organização utiliza outros recursos como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

BATEMAN e SNELL (1998) entendem que organização é um sistema administrativo projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos, sendo que este sistema processa recursos humanos financeiros, físicos e de informação em saídas. Estas saídas são bens e serviços demandados pelo ambiente externo. Atingir essas demandas permite à organização alcançar seus objetivos.

Para CHIAVENATO (1999), a organização é uma unidade social (agrupamento humano) intencionalmente construída e reconstruída, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que a organização é propositada e planejadamente construída e elaborada para atingir determinados objetivos e também é reconstruída e redefinida na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui em uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

2.2.1 A organização como um sistema aberto

Somente a partir da década de 50, os estudiosos da administração voltaram-se para a análise da organização como parte de um sistema total. Até então, o ambiente externo era desconsiderado no estudo da organização.

Conceitos modernos defendem a idéia da organização como um sistema aberto, sofrendo e proporcionando influências no ambiente em que está inserida, dependendo desta troca de energia para atingir seus objetivos.

Segundo DAFT (2001), sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interativos que recebe entradas (inputs) do ambiente, promove sua transformação e apresenta resultados ao ambiente externo (output).

CHIAVENATO (1999) diz que sistema é:

- um conjunto de elementos, que são partes ou órgãos componentes de sistemas, isto é, subsistemas,
- dinamicamente inter-relacionados, formando uma rede de comunicação e relação de dependência recíproca entre eles,
- desenvolvendo uma atividade ou função,
- para atingir um ou mais objetivos,
- operando sobre dados/energia/matéria,
- colhidos no meio ambiente que circunda o sistema, e com o qual o sistema interage dinamicamente,
- para fornecer informações/energia/matéria.

Desta forma, reconhece que a organização mantém um relacionamento dinâmico com o ambiente no qual se insere, recebendo as várias entradas, transformando-as e devolvendo-as para o ambiente.

MORGAN (1996), para dar sustentação à idéia da metáfora de organização enquanto um organismo considera-a inserida dentro de um sistema aberto, caracterizado por um contínuo de entrada, de transformação interna, saída e retroalimentação junto ao ambiente.

Para CHIAVENATO (1999), dependendo da maneira como se relacionam com o ambiente, os sistemas classificam quanto a sua natureza em fechados e abertos. Sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o ambiente, enquanto sistemas abertos são os que se relacionam com o ambiente que os circunda por meio de entradas e saídas.

Para STONER e FREEMAN (1999), um sistema é considerado aberto quando interage com o seu ambiente e é considerado fechado quando não interage. Todas as organizações interagem com o seu ambiente, mas o grau de interação varia.

O sistema aberto tem uma variedade enorme de entradas e saídas com relação ao ambiente externo, com um dinâmico relacionamento com seu ambiente. Partindo-

se da visão da organização como um sistema aberto, SCHEIN (*apud* VARASCHIN, 1998) conceitua as organizações através das seguintes características:

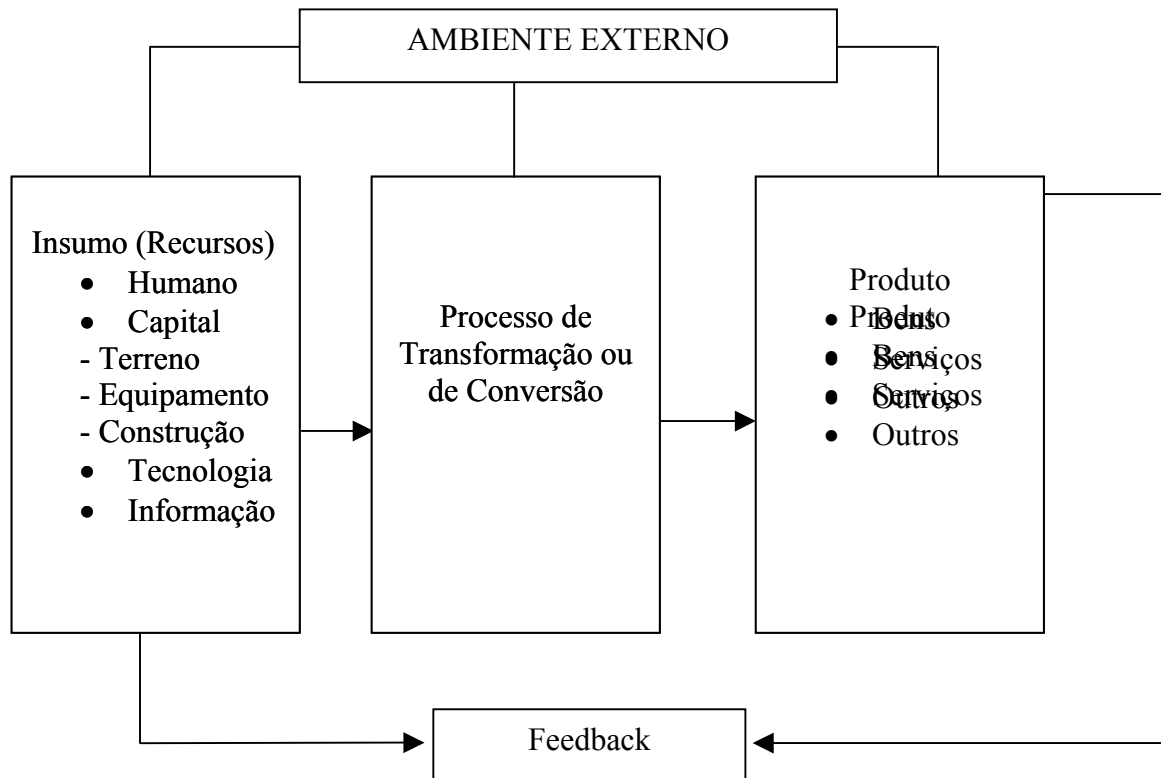
- A organização deve ser concebida como um sistema aberto, isto é, em constante interação com os ambientes, importando deles matérias-primas, pessoas, energia e informação, transformando-os em produtos ou serviços que serão exportados para aqueles ambientes.
- A organização precisa ser entendida como um sistema com múltiplas funções e objetivos os quais envolvem múltiplas interações entre ela e os ambientes.
- A organização é composta de vários sub-sistemas em interação dinâmica: humano, tecnológico, estrutural e administrativo.
- A organização existe dentro de um conjunto de meios ambientes dinâmicos, constituídos de vários outros sistemas, alguns maiores outros menores que a organização.

Segundo KATZ E KAHN (*apud* CHIAVENATTO, 1999), os sistemas abertos apresentam características comuns, sendo elas:

- Importação de energia – a organização sendo um sistema aberto é receptora de insumos existentes no ambiente;
- Transformação de energia – a organização utiliza os insumos importados e transforma-os em novos produtos;
- Exportação de energia – a organização leva seus insumos transformados ao meio ambiente;
- Caráter cíclico do padrão de atividade de troca de energia – os produtos exportados ao ambiente servirão de insumos para outras organizações que renovarão o ciclo;
- Entropia Negativa – a organização tem a necessidade de buscar sempre mais fonte de energia do que emitir, visando deter a tendência de deteriorar-se ou parar;
- Estado firme ou homeostase – constância no intercâmbio de energia importada e exportada ao ambiente. Diz respeito à auto-regulação e a capacidade de conservar seu estado equilibrado.

Para STONER e FREEMAN (1999) os sistemas abertos têm fluxos de informações, de materiais e de energia (inclusive humana), que entram no sistema vindos do meio ambiente como insumos, passam pelo processo de transformação e saem do sistema como produtos. A chave de controle para o fluxo é o feedback,

onde os resultados das ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos de trabalho sejam analisados e corrigidos. Isto pode ser visualizado



através da figura abaixo:

Figura 1: Os Fluxos e o Feedback num Sistema Aberto

Fonte: Adaptado de STONER e FREEMAN (1999)

Neste trabalho, o estudo de caso adota a idéia da organização como um sistema aberto, defendendo a idéia de que as empresas estão inseridas num ambiente e que qualquer alteração deste ambiente pode estar afetando a organização, assim como qualquer alteração da organização pode estar afetando o ambiente.

2.3 O ambiente organizacional

A organização contemporânea é caracterizada por estar em constante mudança. O ambiente que envolve a organização é extremamente dinâmico, exigindo dela uma elevada capacidade de adaptação como condição de sobrevivência (CAVALCANTI, 2001).

As organizações estão inseridas em um meio onde interagem várias forças que de alguma forma irão influenciá-las. O campo onde estas forças são atuantes é gerador de recursos, interferindo na tomada de decisões.

Cada sistema existente constitui-se em vários subsistemas os quais podem ser desdobrados em outros subsistemas componentes e assim por diante. Por outro lado, cada sistema é parte integrante de um sistema maior que constitui o seu ambiente.

Para se conhecer adequadamente uma organização, deve-se antes de tudo compreender o contexto em que ela está inserida, uma vez que uma organização não vive isolada e nem é auto-suficiente. É no ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações e atividades.

Toda organização existe e opera em um ambiente, sendo este, portanto, tudo o que a envolve extremamente. O ambiente proporciona os recursos que a organização precisa para existir. E é no ambiente que a organização coloca seus resultados. Entretanto, nem sempre ele é uma fonte de recursos e insumos, tornando-se muitas vezes, uma fonte de ameaças e contingências à organização.

Para CHILD (*apud* MACHADO, 2001) a manutenção da organização depende de um certo grau de intercâmbio com segmentos externos. Diferentes condições ambientais exigem diferentes tipos de acomodações estruturais para que a organização atinja um elevado nível de performance. Três condições ambientais têm sido consideradas importantes, que são:

- Variabilidade ambiental – é o grau de mudança que caracteriza as atividades ambientais relevantes, que pode ser vista a partir de três variáveis: a frequência de mudanças, o grau de diferença de cada mudança e o grau de irregularidade no padrão global de mudança. Quanto mais alta a variabilidade ambiental, mais a estrutura deve ser adaptativa.
- Complexidade ambiental – é a heterogeneidade e a variação de atividades ambientais relevantes, de forma que quanto maior o grau de complexidade maior a profusão de informação ambiental experimentada pelos tomadores de decisão.
- Repressão ambiental – é o grau de ameaça que os tomadores de decisão enfrentam, decorrentes da competição, hostilidade e até mesmo da indiferença externa na perseguição aos objetivos. Como conseqüência, há uma tentativa de centralizar a tomada de decisões e exercer controles mais rígidos.

MORGAN (1996) compara as organizações a organismos. “As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades”.

CHIAVENATO (1999) coloca que as empresas constituem organizações inventadas pelo homem para adaptarem às circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objetivos.

Para este mesmo autor, como sistema aberto, a organização opera em um ambiente que a envolve e a rodeia. De um ponto de vista mais genérico, ambiente é tudo o mais que existe ao redor da organização. Como o ambiente é vasto, amplo e difuso torna-se difícil avançar neste conceito. Para operacionalizar o conceito de ambiente, analisa-o sob a ótica de macro ambiente (ambiente geral) e sob a ótica de micro ambiente (ambiente específico ou tarefa).

O ambiente macro ou ambiente geral é constituído de todos os fatores econômicos, tecnológicos, sociais, políticos legais, culturais, demográficos, etc., que ocorrem no mundo todo e na sociedade em geral. Pode ser definido como os vários fatores ou ações que ocorrem alheios ao controle da organização, contribuindo de maneira geral nas estratégias adotadas e nas ações empresariais. O ambiente geral é bastante amplo, recebendo uma influência muito grande, mas provocando influência pouco relevante.

O micro ambiente ou ambiente específico (tarefa) pode ser caracterizado como o ambiente mais próximo e imediato à organização, sendo que cada organização tem seu próprio ambiente específico, de onde obtém suas entradas e no qual coloca suas saídas ou resultados. É, portanto, no ambiente específico que a organização desenvolve suas atividades, constituindo-se no cenário de suas operações.

De acordo com BOWDITCH e BUONO (1997), a distinção entre ambiente geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia dependendo dos produtos e mercados em que a organização estiver atuando.

No entanto, nem tudo que acontece no ambiente é percebido ou tem importância relevante para a organização. Tendo em vista a percepção dos membros da organização BOWDITCH e BUONO (1997) classificam-no em real e percebido.

O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da organização, sendo que cada organização tem um ambiente real ou objetivo que é externo e mensurável.

Para CHILD e SMITH (1987), o ambiente real é constituído de um conjunto de condições objetivas que pode criar pressões para a transformação, a ponto da viabilidade da empresa depender de que suas dimensões desenvolvidas sejam

apropriadas para aquelas condições ambientais. É, portanto, externo à organização e pode ser mensurado pela utilização de indicadores objetivos, econômicos, financeiros, demográficos, mercadológicos, humanos e físicos.

Estes mesmos autores colocam que a percepção do ambiente real ou objetivo por parte dos indivíduos, constitui o ambiente percebido ou subjetivo, consistindo, portanto, na interpretação subjetiva do ambiente real. A reação das pessoas advém da percepção que elas têm do ambiente, e não do que está acontecendo realmente nele. Desta forma, dentro de um mesmo ambiente, encontram-se organizações que interpretam o ambiente de formas diversas e com isto, adotando atitudes diferentes.

Verifica-se, portanto, que uma vez que as organizações fazem parte de ambientes elas não são auto-suficientes nem independentes. Assim como organismos vivos, as organizações precisam estabelecer relações com o ambiente externo para suprirem suas necessidades e garantirem recursos para sua sobrevivência e desenvolvimento, tendo que serem cada vez mais abertas para atuarem num ambiente volátil e mutável.

2.4 O ambiente modelado pelos stakeholders

Segundo FREEMAN (*apud* VARASCHIN, 1998), stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que pode afetar o alcance dos objetivos da organização ou que é afetado pelo alcance destes objetivos.

Tem-se então, que stakeholders são grupos ou pessoas identificáveis na organização sendo os empregados, clientes, fornecedores, acionistas, instituições financeiras, dentre outros que podem afetar a organização. Portanto, as organizações precisam responsabilizar-se não apenas pelos seus acionistas, mas também pelos demais stakeholders.

FREEMAN (*apud* VARASCHIN, 1998) coloca que a sobrevivência organizacional depende de sua habilidade em manter um equilíbrio (relacionamento estável e sustentável que satisfaça ambas as partes) com os stakeholders, particularmente com os que podem influenciar mais significativamente sua performance.

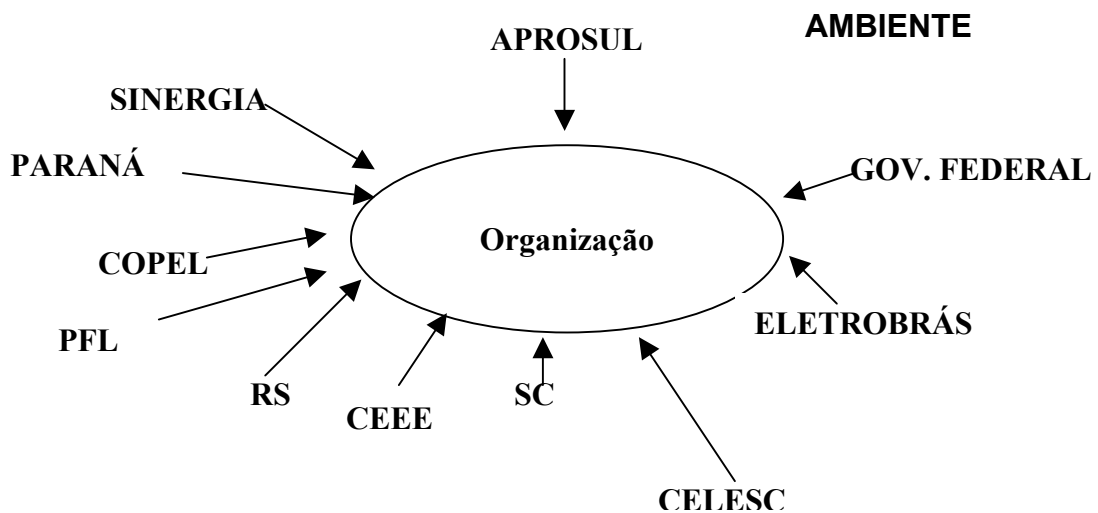
As organizações precisam estar atentas às necessidades de seus ambientes e às necessidades dos stakeholders que fornecem apoio para a manutenção e para o crescimento, buscando atingirem o equilíbrio com os diversos stakeholders.

Para STONER e FREEMAN (1999), o impacto prático de um determinado elemento sobre a organização determina se ele é um stakeholder e

conseqüentemente, parte do ambiente de ação junto à organização. O ambiente tem elementos de ação direta e de ação indireta:

- elementos de ação direta – são os elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades da organização;
- elementos de ação indireta – são os elementos do meio ambiente que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização mas que não afetam diretamente a organização.

BORENSTEIN (1996), explica como é a ação dos stakeholders dentro de uma organização, utilizando como exemplo a Eletrosul, no período de 1985 a 1990.



SINERGIA – Sindicato dos Eletricitários.

COPEL, CEEE, CELESC – Comp. Estaduais de Energia Elétrica do PR/RS/ SC.

Figura 2: Stakeholders da ELETROSUL no período de 1985 –1990

Fonte: Adaptado de BORENSTEIN (1996)

2.5 Estratégias

A palavra estratégia nasceu do uso militar. Vista como uma grande tática, era centrada na força. O alto comando decidia todos os passos que deveriam ser seguidos nas frentes de batalha. Grandes líderes tiveram brilhantes estratégias mal aplicadas ou erraram na estratégia quando possuíam tudo para obter o triunfo. Muitos exemplos podem ser resgatados, dentre eles, Genghes Khan e Napoleão Bonaparte. Já o conceito estratégia começou a ser utilizado na administração na segunda metade do século XX, com o intuito de incutir nas organizações uma nova

perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como expandir sua atuação e melhorar o desempenho (MOTTA, 2001).

A partir da década de 60, novas e várias definições de estratégias apareceram. O seu significado fugiu do enfoque da força, passando a ser a seleção de meios e objetivos que privilegiam os fatores psicológicos dos envolvidos.

MACHADO (2001) diz que numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a possibilidade de minimizar os problemas e de maximizar as oportunidades do ambiente.

Para MOTTA (2001), nenhuma palavra foi tão associada à Administração nos últimos 20 anos quanto estratégia, sendo que ela serve para qualificar todas as funções e dimensões da administração, podendo inferir que este conceito é:

- útil para definir, enfim, toda a relevância e essência da administração, ou
- inútil ou inócuo devido à generalização do seu uso.

Segundo este autor, estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e consequência de ações administrativas num todo independente. Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ações definidas *a priori* quanto o conjunto de resultados definidos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos.

Para CAVALCANTI (2001) a estratégia é a composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionais, comunicados e formalizados.

Para ANSOFF (1991), estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente, não produz qualquer ação concreta e imediata para a organização.

MINTZBERG e QUINN (2001) mencionam que a estratégia é na verdade uma destas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença.

Para MINTZBERG e QUINN (2001), a estratégia não é apenas uma posição escolhida arbitrariamente nem um plano desenvolvido analiticamente, mas uma perspectiva enraizada profundamente que influencia a maneira pela qual uma organização desenvolve novas idéias, como considera e pesa opções e como reage às mudanças em seu ambiente.

Estes autores defendem a idéia de que uma única definição para estratégia parece não ser confiável, apresentado então, cinco definições:

- Estratégia como plano – tipo de curso de ação conscientemente planejado para lidar com uma situação. Desta forma, a estratégia como um plano representa uma direção, um caminho a ser percorrido para se atingir objetivos no futuro. Por esta definição, as estratégias assumem características de serem preparadas antes às ações para que são desenvolvidas e desenvolvem-se consciente e deliberadamente. Elas podem ser estabelecidas explicitamente em documentos formais, conhecidos como plano, embora isto não seja uma condição necessária para o conceito de estratégia como um plano.
- Estratégia como um padrão – é a consistência no comportamento da estratégia organizacional, sendo formada por uma série de decisões que a organização toma ao longo do tempo. Durante esta trajetória, a empresa aprende com seus erros e responde ao ambiente de uma maneira flexível, na maioria das vezes sem um curso de ação previamente formulado a ser seguido. Apenas uma idéia puxa a outra até o ponto em que um novo padrão é formado. A ação procedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu, criando-se a estratégia emergente.

MINTZBERG e QUINN (2001) colocam que quando uma estratégia pretendida é realizada ela é chamada de estratégia deliberada ou realizada. Neste sentido, pode-se colocar que as estratégias da organização são formadas tendo como base às decisões já realizadas pela organização, criando desta forma, padrões de comportamento que incorporam mudanças ambientais que emergem sem um planejamento prévio.

Tem-se então, que devido às constantes mudanças do ambiente, nem todas as estratégias deliberadas são realizadas. Já as estratégias emergentes sempre são realizadas, haja vista que são criadas a partir das ações da organização em resposta a sua adaptação ao seu ambiente.

Então, a estratégia emergente pode ser entendida como um conjunto de decisões, tomado ao longo de um período de tempo, em resposta às demandas do ambiente, que dá origem a uma estratégia não planejada, antecipada e intencionada.

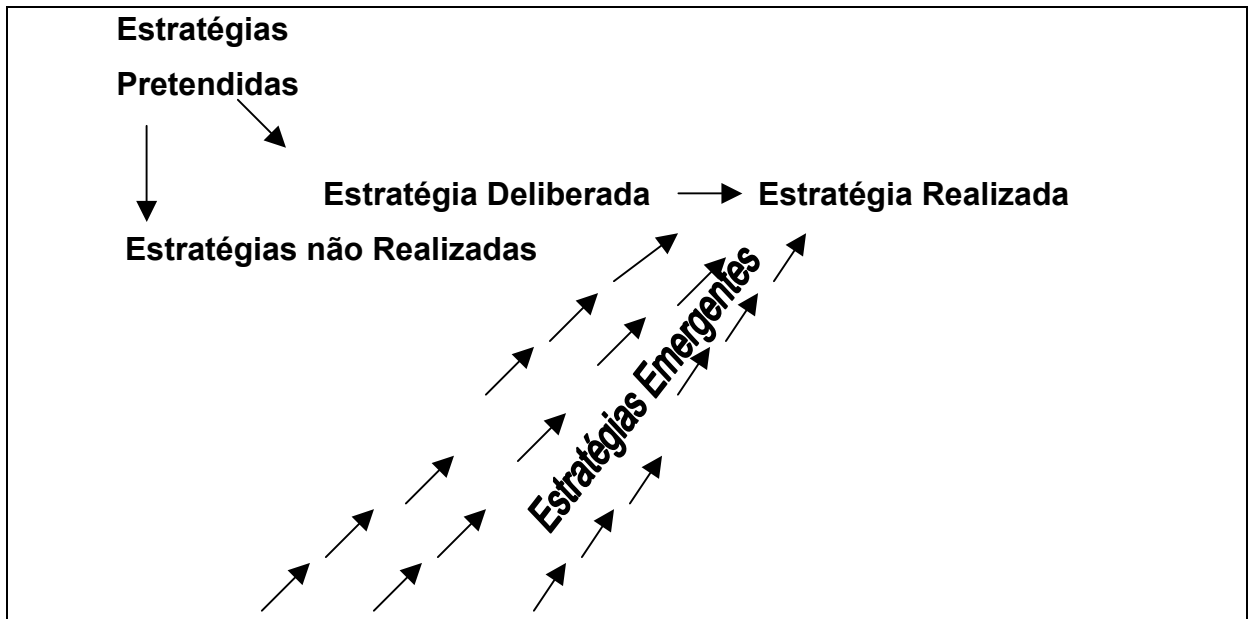


Figura 3: Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: Adaptado de MINTZBERG e QUINN (2001)

- Estratégia como Posição – é a harmonização entre a organização e o ambiente em que está inserida, envolvendo tanto o ambiente interno como o ambiente externo, podendo assumir a função de nicho de mercado, gerador de retorno econômico e ainda de domínio de mercado de seus produtos. Procura-se definir estratégia olhando para fora, procurando posicionar a organização no ambiente.
- A Estratégia como Perspectiva – é a abstração que existe na mente das pessoas envolvidas com a organização, criada de acordo com o modo específico e particular destas pessoas de perceberem o ambiente e compartilhada pelos membros das organizações através de suas intenções e ações. De acordo com a visão destes indivíduos, a organização pode atuar de várias formas no ambiente.
- A Estratégia como “Ploy” ou manobra – é a estratégia como um truque destinado a enganar um concorrente, contando mais como a ameaça em si do que com a execução propriamente dita da estratégia. Neste caso, uma estratégia é adotada visando produzir uma reação esperada em um competidor ou membro do ambiente no qual a organização atua.

Nesta pesquisa, o conceito utilizado para definir estratégia é o de estratégia como um padrão, podendo ter sido deliberada ou emergente, onde o processo é sempre dinâmico, podendo as estratégias ser sempre refeitas e reanalisadas na

medida em que ocorram mudanças no ambiente em que a organização está inserida.

2.6 Adaptação estratégica

Para CHILD e SMITH (1987), a adaptação estratégica pode ser definida como a habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e assegurar a sobrevivência de suas organizações, bem como suas vantagens competitivas, envolvendo tamanho, tecnologia, e relacionamento entre a ação e o meio ambiente.

Segundo CHILD e SMITH (1987), há um espaço nas organizações, mesmo sob forte pressão ambiental, onde seus dirigentes podem exercer escolhas estratégicas, como por exemplo, em quais negócios operar, quais tecnologias utilizar e como usar os recursos.

Assim, a adaptação estratégica organizacional refere-se ao processo pelo qual a empresa modifica sua estrutura e manipula seu ambiente para melhorar sua performance. Para CHILD e SMITH (1987), a maneira pela qual a organização percebe e lida com seu ambiente, influencia e define o tipo de escolhas estratégicas.

Até bem poucos anos atrás, havia poucas coisas que surpreendiam as organizações na hora de projetar ou implantar uma estratégia. Atualmente, a necessidade de estarem em constante mutação e inovação é questão de sobrevivência e sucesso para as organizações. O ambiente competitivo não mais estabelece horários nem fronteiras geográficas. As idéias, os recursos, e as competências circulam por todo o mundo e neste novo mercado, as estratégias convencionais não mais funcionam.

As organizações têm que se conscientizarem que além de desejável, a mudança é necessária, sendo capazes de atuarem em um ambiente no qual, independentes do lugar, do tempo, do volume ou de qualquer fator, as premissas e as regras do jogo mudam constantemente, já que o comportamento do ambiente é dinâmico, mutável, imprevisível e turbulento.

Cada vez mais as organizações terão que adotar novas maneira de pensar, que lhes possibilitem conviver com uma mudança constante e aceitarem o fato de que as competências essenciais de hoje poderão ter pouco valor amanhã.

Para CHIAVENATO (1999), a organização precisa ser *adhocrática* (uma organização onde predomina o *ad hoc* – aqui e agora. Trata-se de uma organização eminentemente flexível, adaptável e orgânica), capaz de proporcionar reações

adequadas às coações ambientais que precisa enfrentar e as contingências que ela não consegue prever.

Mas, adaptar-se a este ambiente turbulento e em constante mudança é um processo complexo e desafiante. Muitas organizações não têm conseguido enfrentar e superar as oscilações deste ambiente, não conseguindo adaptarem-se estrategicamente a ele.

Os modelos de adaptação estratégica multiplicaram-se nos últimos anos. Um dos mais populares foi o modelo de PORTER (1992). Basicamente, este modelo diz que os estrategistas precisam considerar cinco forças quando analisam o ambiente da empresa em que concorrem: novos concorrentes, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes atuais.

HAMEL (2001), sugere que em vez de se concentrar nas condições do setor, as organizações devem concentrar-se nas suas competências essenciais e utilizarem as habilidades, os processos e as tecnologias para criarem uma vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor.

MILES e SNOW (1978), propõem que adaptação estratégica signifique uma indicação de mudança que é obtida combinando a capacidade da organização em alinhar-se com as condições do ambiente, com os objetivos da organização. Para eles, o processo de escolha das estratégias possui cinco importantes características que são:

- Coalizão dominante – grupo de indivíduos existentes em cada organização que tem como responsabilidade identificar problemas e solucioná-los, influenciando na formulação de estratégias organizacionais.
- Percepção – forma como a coalizão dominante percebe o ambiente da organização.
- Segmentação – forma como a coalizão dominante segmenta o ambiente, influenciando na divisão interna da organização.
- Procura de atividades – avaliação por parte da coalizão dominante das variáveis críticas do ambiente, determinando ações em relação ao ambiente que poderão ser reativas ou proativas.
- Restrições dinâmicas – forma como a coalizão dominante toma decisões adaptativas que tendem a serem restringidas pelas estratégias estruturais e desempenhos passados e atuais da organização empresarial.

A efetividade da adaptação organizacional depende, portanto, das articulações da percepção das condições ambientes por parte da coalizão dominante com as decisões de escolhas estratégicas para lidar com estas condições.

Para MILLES e SNOW (1978), a adaptação estratégica é um ciclo que envolve a organização em todas as suas partes, consistindo na permanente busca de solução integrada para os três tipos de problemas fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais da organização, sendo eles:

- Problema Empresarial – é o desenvolvimento de inovações para que a organização sobreviva e torne-se cada vez mais competitiva dentro de seu ambiente.
- Problema de Engenharia – é a criação de sistema ou desenvolvimento de tecnologia para responder ao problema empresarial.
- Problema Administrativo – é redução da incerteza dentro do sistema organizacional.

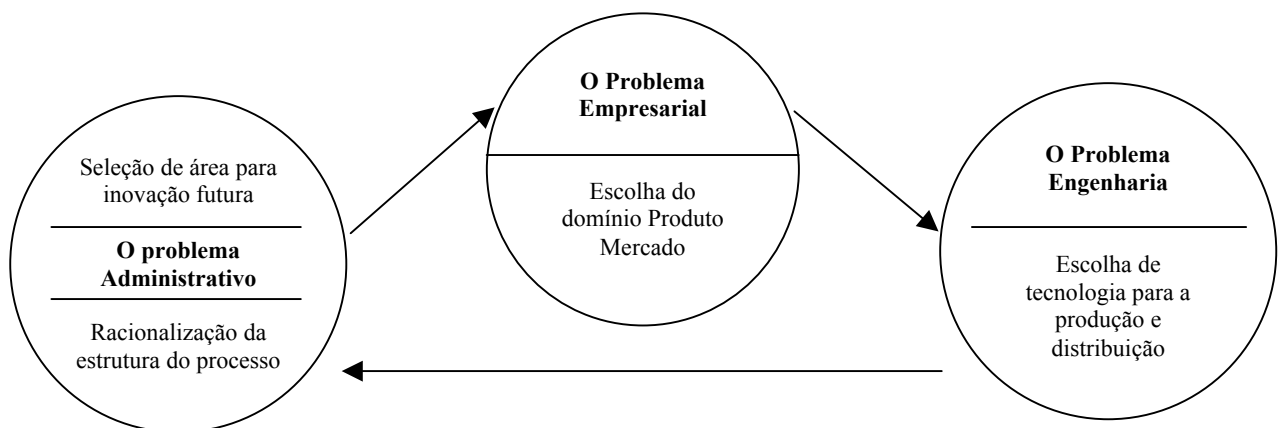


Figura 4: O ciclo da adaptação estratégica

Fonte: Adaptação de MILLES e SNOW (1978)

MILLES e SNOW (1978) também colocam que a organização pode apresentar várias características diferenciadas no processo de adaptação estratégica, sendo elas:

- Característica defensiva – a organização possui um estreito domínio do ambiente, necessitando fazer pequenas alterações mais em termos de produto existente do que em termos de inovação;
- Característica exploradora – a organização cria mudanças através de pesquisas e oportunidades que surgem no ambiente;

- Característica analista – a organização opera com mais de um produto, podendo fazer experiências com um produto e com o outro continuando de forma estável;
- Característica reativa – a organização percebe a mudança no ambiente, mas não responde de forma eficiente.

Para estes mesmos autores, as escolhas são numerosas, complexas e mais ou menos contínuas, sendo que as organizações podem adotar várias características ao mesmo tempo.

2.7 Determinismo x voluntarismo

As organizações comportam-se de formas diferenciadas frente às mudanças no ambiente em que estão inseridas.

Para STONER e FREEMAN (1999), as mudanças no ambiente externo freqüentemente exigem que as organizações antecipem-se às mudanças futuras e orientem-se constantemente.

O relacionamento entre ambiente e organização faz com que várias correntes de pensamentos surjam para analisá-lo, criando visões entre a posição determinística e voluntarista.

No determinismo, as organizações são altamente influenciadas por direcionamentos do ambiente, que determinam as estratégias do ambiente, sendo, portanto, reativas e não planejadas.

Ao contrário da corrente determinística, na voluntarística ou de escolha estratégica, a organização planeja a mudança, procurando adiantar-se às mudanças no ambiente externo e interno e trata das maneiras de fazer frente às novas condições previstas. As organizações são capazes não só de adaptarem-se às mudanças ambientais como também de exercerem uma escolha entre os tipos de ambientes que desejam operar, adaptando-se a esta escolha.

Para MILES e SNOW (1978), a perspectiva analítica da escolha estratégica considera que a estrutura organizacional é apenas parcialmente influenciada pelos fatores ambientais, enfatizando a partir daí, o papel do alto comando da organização, considerado o elo de ligação da organização com o ambiente.

Estas duas posições sendo tão contrárias uma a outra, fizeram com que fossem amplamente confrontadas e estudadas, surgindo disto, novas teorias sobre as

abordagens intermediárias, que irão combinar a essência do determinismo com a essência do voluntarismo.

HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001), propuseram 04 tipos de adaptação organizacional, combinando determinismo e voluntarismo, uma vez que em suas visões ambos eram passíveis de união, criando desta forma, a figura abaixo.

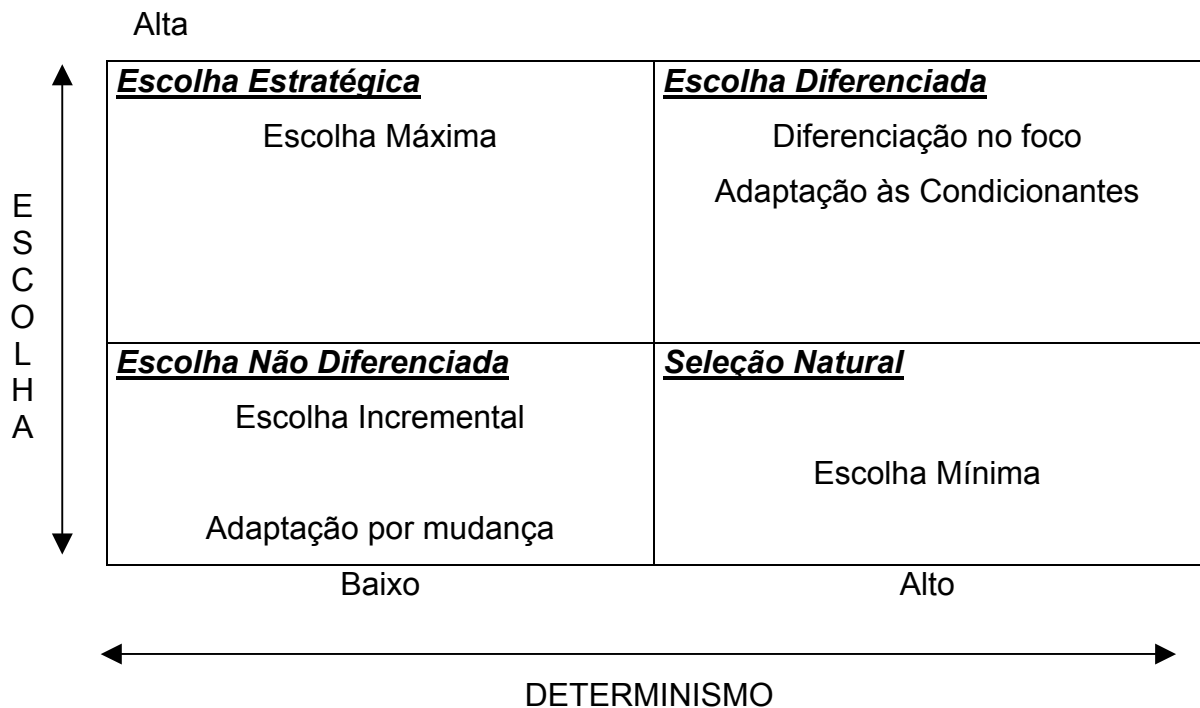


Figura 5: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001)

Nesta perspectiva, HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001), argumentam que a escolha e o determinismo são variáveis independentes, enfatizando desta forma que a escolha e o determinismo devem interagir ou unir-se para definir uma estrutura ou contexto causal em qualquer variação organizacional considerada. Tem-se, assim, a seguinte situação de Adaptação Estratégica:

- Seleção natural – ocorre alto determinismo e baixa capacidade de escolha estratégica, onde a organização não tem como se modificar em relação ao ambiente, sendo este o responsável por selecionar a organização que permanecerá e sobreviverá. A adaptação é determinada de fora, uma vez que o ambiente seleciona organizações e permite que sobrevivam somente aquelas

que atuam dentro das variações determinadas, ou seja: adapta-se ao ambiente ou é descartada.

- Escolha estratégica – ocorre alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo, onde prevalece o planejamento estratégico com a organização interferindo no ambiente. A escolha estratégica determina o domínio organizacional, de modo que autonomia e controle tornam-se a regra ao invés da exceção.
- Escolha diferenciada – ocorre capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, provocando um campo turbulento para a adaptação à mudança. Sob estas condições, existem certos fatores exógenos evidentes, que afetam a tomada de decisões, mas assim há a possibilidade da organização desfrutar da escolha, apesar da natureza autoritária das forças e limitações externas.
- Escolha indiferenciada – ocorre baixa capacidade de escolha estratégica, e baixo determinismo ambiental onde a organização não tem como apresentar coerência entre as ações, não conseguindo obter vantagens significativas com as mudanças operadas.

Verifica-se, portanto, segundo HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001), que o determinismo do ambiente e a escolha estratégica devem ser consideradas constantemente para explicar como a organização consegue adaptar seu comportamento frente às mudanças tanto internas como externas.

2.8 A formulação da estratégia

MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000), organizaram as dez escolas do pensamento estratégico, separando por seu caráter racional, prescritivo e descritivo, demonstrando que existem vários modelos parciais e fragmentados de ver as estratégias. Estas escolas foram divididas da seguinte forma:

- A escola do design – a formulação da estratégia é um processo informal de concepção da mente do líder, utilizando-se da análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas). Propõe um modelo de formulação que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da organização (pontos fortes e pontos fracos) e as possibilidades externas (ameaças e oportunidades) existentes no ambiente.

- A escola do planejamento – semelhante a do design, com exceção do processo que é formal e a chefia não é o único ator do processo. Suas premissas são basicamente as mesmas da escola do design, mas com duas significativas diferenciações: (1) sua execução é muito formal chegando a ser mecanicamente programada em uma elaborada seqüência de etapas e; (2) junto como os plano estratégicos, vêm os planejadores, cabendo ao executivo principal a aprovação dos planos.
- A escola do posicionamento – focaliza o conteúdo das estratégias (diferenciação, diversificação) mais do que o processo pelo qual elas são elaboradas; implicitamente este último é semelhante ao da escola do planejamento.

Estas três escolas são consideradas pelos autores como prescritivas por procurarem apresentar caminhos apropriados para a formulação da estratégia. Ou seja, estas escolas preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas, considerando que ainda que uma prescrição pareça eficiente em um contexto particular, requer sempre que se conheça com todo o detalhe esse contexto e como funciona.

- A escola cognitiva – considera o que acontece na mente humana que procura lidar com a estratégia. A sua proposta é a de sondar a mente do estrategista, a partir do cognitivo.
- A escola empreendedora – a formulação da estratégia como um processo visionário de um líder poderoso. Focaliza o processo de formação de estratégia em um líder único, que utiliza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério.
- A escola do aprendizado – a estratégia emerge de um processo de aprendizado coletivo, ou seja, quando as pessoas (individual ou principalmente coletivamente) aprendem a respeito da situação, tanto quanto a capacidade da organização para lidar com ela.
- A escola do poder – focaliza o conflito e a exploração do poder no processo estratégico, considerando a formulação da estratégia como um processo de negociação, ou seja, caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
- A escola cultural – considera a dimensão cooperativa e coletiva do processo, vendo a formação de estratégia como um processo enraizado na força social da

cultura, que tenta manter a estabilidade estratégica, e com isto, pode gerar ativas resistências de mudança estratégica.

- A escola ambiental – a formulação da estratégia é uma resposta passiva às forças externas. O ambiente é o agente central no processo de formação estratégica, devendo a organização responder a estas forças ou é eliminada.
- A escola da configuração – procura colocar todas as escolas anteriores no contexto de episódios específicos do processo. Diferencia das outras escolas por oferecer a possibilidade de reconciliação, integrando as mensagens das outras.

Para MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), todo o processo de estratégia precisa combinar vários aspectos de diferentes escolas e é a realidade da organização quem vai definir quais aspectos devem ser considerados na formulação da estratégia.

MINTZBERG (1995) coloca que as organizações precisam utilizar as mais variadas estratégias no decorrer de sua história e identifica alguns tipos distintos de estratégia. São elas:

- A estratégia planejada – consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela principal liderança da organização, sendo sustentada por controles formais e tendendo a ocorrer em ambientes previsíveis e controláveis.
- A estratégia empreendedora – existe na visão não articulada do líder, sendo relativamente deliberada, mas porque não é explicitada, possibilita-se ao líder mudá-las rapidamente e assim, as estratégias podem emergir.
- A estratégia ideológica – existe como uma forma coletiva de todos os atores da organização, sendo difícil de mudar em virtude das crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros.
- A estratégia guarda-chuva – as metas são amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros a decisão sobre como alcançá-las.
- A estratégia processual – ocorre quando a liderança controla aspectos processuais tais como as contratações, a composição das comissões e as promoções.
- A estratégia desconexa – ocorre em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou até mesmo contradiz, a estratégia dita “organizacional”, podendo ser deliberada ou emergente dentro de cada unidade específica.

- A estratégia consensual – é negociada entre os membros ou é formada por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais.
- A estratégia imposta – refere-se à imposição de diretivas estratégicas sobre a organização, por forças externas à mesma.
- Estratégia não realizada – é a estratégia pretendida que não consegue se materializar em termos de ações efetivas.

Pela natureza deste trabalho, estará sendo considerada como base principalmente a escola e conseqüentemente a estratégia empreendedora, utilizando as premissas essenciais de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) para a formulação de estratégia como empreendedoras quais são: a) o empreendedorismo é um processo visionário; b) a estratégia está na visão do líder como visão de futuro; c) tende a assumir a forma de nicho, ou segmentos específicos de mercado; d) o controle, é às vezes obsessivo por parte do líder; e) o processo costuma ser intuitivo; f) existe ampla liberdade de manobra estratégica.

2.9 A cultura e o poder no processo de formulação de estratégia

MINTZBERG (1987) considera que cultura e poder nas organizações têm funções intrínsecas no processo de formulação de estratégias organizacionais. Para ele, o poder leva em conta o auto - interesse e a formação básica do poder individual através de suas atitudes. Já a cultura vai levar em consideração o interesse do grupo através de sentimentos compartilhados, crenças, hábitos e tradições, sendo parte intrínseca de um “caráter organizacional”.

2.9.1 Cultura organizacional

Cada organização possui uma cultura própria, que lhe é peculiar, resultante de diversos fatores como história, ideologia, tamanho, tecnologia, processos administrativos, ambiente e pessoas. Os valores desenvolvidos pelas pessoas que fazem parte da organização destacam-se entre as características de sua cultura.

Nas organizações, a cultura é formada pelos fatos e fatores positivos e negativos, internos e externos, relevantes ou cotidianos que compõem a sua história, sendo que cada uma delas, de conformidade com seu ramo de atuação, vai adquirindo com o passar do tempo, características próprias e passando a seguir as tendências de determinada época.

MOTTA (1995) afirma que a consequência imediata de crer-se na existência de uma cultura organizacional é antes de tudo aceitá-la e entendê-la como:

- conjunto de características que difere de uma organização para outras e condiciona comportamentos típicos para a ação e reação às provocações ambientais;
- tendência a defender e preservar hábitos que caracterizaram a singularidade da organização e que no passado garantiram sua sobrevivência;
- possibilidade de mudança e inovações essencialmente por forças externas na produção de novas idéias e de grande impacto.

CHIAVENATO (1999) afirma que cultura organizacional significa “um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização”.

Para MORGAN (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

FREITAS (1991) define cultura organizacional como um conjunto de produtos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem mitos, sagas, linguagens, metáforas, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.

Para MINTZERG (1987), cultura é uma força influente em todas as organizações, podendo ser dividida nas seguintes etapas:

- Enraizamento – é a difusão do pensamento acerca da “filosofia da organização” pelo seu líder máximo.
- Desenvolvimento – à medida que a organização vai crescendo, seus novos membros vão inserindo novas tradições, crenças, hábitos, criando e reforçando a cultura.
- Os novos membros que vão sendo escolhidos para ingressarem na organização têm que ter um perfil pra adaptarem e identificarem-se com os sistemas, crenças e hábitos organizacionais existentes.

MINTZBERG (1987) coloca que a cultura é como uma ideologia, tendo esta como significado, um rico sistema de valores e crenças sobre uma organização, compartilhados pelos seus membros que a distinguem de outras organizações. A

característica chave para a cultura organizacional é seu poder unificador, integrando as metas individuais às organizacionais gerando os seguintes efeitos:

- ⇒ faz com que os laços do indivíduo sejam criados à empresa, uma vez que cria no indivíduo a sensação de pertencer à organização;
- ⇒ cria o “espírito de corpo” em que o indivíduo juntamente com os demais indivíduos da organização defende os interesses da organização;
- ⇒ faz com que os objetivos da organização passem a ser objetivos do indivíduo.

Para SCHERMERHORN (1999), ao analisar uma cultura organizacional, não basta apenas ver seus aspectos visíveis. Faz-se necessário também, ver seus valores implícitos, ou seja, aqueles que fazem os elementos daquela organização pensarem e sentirem do mesmo modo. Estes valores são compartilhados entre os membros, podendo levar a um grande desempenho da organização, como também fazer com que qualquer mudança seja mais difícil. Esta análise deve ser feita com bastante atenção, pois muitas vezes, estes valores implícitos estão baseados em mitos organizacionais, ou seja, crenças não confirmadas e geralmente não declaradas, que são aceitas sem qualquer análise. Os valores implícitos são geralmente formados por lideranças que acabam marcando o modo de pensar e ser da organização.

2.9.2 O poder na estruturação da estratégia

As primeiras teorias econômicas não consideravam o estudo do poder organizacional como sendo importante, por acreditarem que as organizações possuíam apenas um ator principal que tomava as decisões e que estas sempre procuravam maximizar o lucro. PAPANDREAU (*apud* MINTZBERG, 1987) foi o primeiro a ver a organização como um sistema sobre o qual inúmeras metas são propostas a partir de fora, através de pessoas que tivessem interesses na organização.

Existem diversas definições de poder. MINTZBERG (1987) o define como sendo a capacidade de afetar os resultados organizacionais, ou seja, refere-se à capacidade potencial de influir nas ações dos indivíduos ou grupos no sentido de origem determinadas maneiras.

SCHERMERHORN (1999) defende que poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de

fazer as coisas acontecerem do modo que você quer. A essência do poder é o controle sobre o comportamento dos outros.

MINTZBERG (1987) coloca que é fundamental observar que o comportamento resulta de um sistema de poder interno da organização bem como do poder exercido externamente. Para ele, embora existam várias outras forças que afetam as organizações, o poder é muito importante e não pode ser ignorado pelos interessados em entender como as organizações trabalham, o que fazem e por que fazem.

Neste estudo, são utilizadas as bases de poder citadas por MINTZBERG, já que é o modelo deste autor que é adotado.

2.9.2.1 O modelo de Mintzberg

MINTZBERG (1987) descreve a relação existente entre o sistema de poder interno da organização e as interferências do ambiente externo, definindo quem são os principais jogadores do jogo do poder organizacional, aqueles que interagem ou barganham para obtenção de poder junto à organização, criando os influenciadores internos, ou coalizão interna, e os influenciadores externos ou coalizão externa.

- Coalizão interna: gerente geral da organização, operadores que geram os produtos e serviços da organização, gerentes de linha a quem os operadores estão subordinados, membros da estrutura técnica, membros de apoio.
- Coalizão externa: proprietários, associados, fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes de negócios, associação de empregados, públicos diversos da organização, que se divide em grupos gerais e líderes de opinião, grupos de interesses especiais e governo. s decisões gerais do grupo.

Após verificar os influenciadores internos e externos, MINTZBERG (1987) sugere que se entendam quais são os meios dos sistemas de influência que eles usam para ganharem poder e quais são as metas que resultam de seus esforços. Colocam-se então, esses elementos juntos para descrever as várias configurações do poder organizacional.

Relacionado as configurações de estrutura e de poder, MINTZBERG descreve as organizacionais em sete configurações, com as seguintes particularidades:

- A organização empreendedora – simples, com freqüência pequena e jovem, estrutura orgânica, informal e flexível, coordenada basicamente pelo seu proprietário, tendo um comportamento pouco formalizado, e ausência da

padronização e de analista de *staff*. Organizações maiores também podem adotar o modelo empreendedor desde que possam contar com um líder forte capaz de assumir para si a responsabilidade de reverter o quadro desfavorável.

- A organização mecanizada ou maquinal – opera como uma máquina altamente lucrativa e lubrificada, sendo os cargos especializados e o trabalho padronizado. Esta organização geralmente é encontrada em indústrias estáveis e maduras, com produção em massa.
- A organização profissional – é dominada pelo profissionalismo, com considerável parcela de poder nas mãos de profissionais altamente treinados, estrutura descentralizada.
- A organização diversificada – conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma frouxa estrutura administrativa.
- A organização *adhocrática* ou inovadora – estrutura eminentemente orgânica, adotada por organizações que precisam inovar de maneira complexa.
- A organização missionária – dominada por uma cultura forte (chamada por MINTZBERG de ideologia), encorajando seus membros a cooperarem, mantendo-os unidos São as crenças e os valores compartilhados.

MINTZBERG (*apud* MACHADO, 2001) afirma que tais configurações embora abranjam boa parte do conhecimento sobre organizações, são simplificadas e caricaturas da realidade. Para ele, nenhuma organização, por mais perto que se aproxime, nunca será uma representação pura de uma delas, sendo que geralmente, uma organização representa uma combinação delas ou um processo de transição entre elas.

2.10 Definições

Para fins deste trabalho, são consideradas as seguintes definições que nortearão a pesquisa:

- A organização – conjunto de processo estável de importação, conversão e exportação de energia, sendo composto por vários subsistemas em interação dinâmica, humana, tecnológico, estrutural e administrativo. É estudada como um ambiente aberto, em constante interação com o ambiente.
- O ambiente – são os campos externos e internos da organização, onde se originam as forças e influências sobre a organização, podendo ser dividido em dois tipos principais, segundo BOWDITCH e BUONO (1997): o ambiente geral e

o ambiente específico, sendo que o ambiente geral refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que podem afetar a organização. Já o ambiente específico constitui-se de fatores e condições externas que tenham relevância para o estabelecimento e realização das metas de uma determinada organização, variando de acordo com o seu domínio específico.

- Mudança Ambiental – é o ambiente considerado como um campo turbulento, com elevado grau de instabilidade e complexidade, gerando incerteza ambiental.
- A Estratégia – é considerada como um padrão no comportamento, formado pelas várias ações/decisões tomadas pela organização, em função de suas percepções ambientais para adaptar-se ao ambiente. Compreende estratégias realizadas ou padrões de decisões e ações observadas no tempo, que podem ser deliberadas ou emergentes.
- Adaptação Estratégica – caracteriza-se por um processo de mudança decorrente da capacidade de ajustamento da organização às condições ambientais (HREBINIAK e JOYCE, *apud* OLIVEIRA, 2001). Admite-se nesta pesquisa, que o determinismo ambiental e o voluntarismo ambiental, são variáveis independentes e não excludentes (HREBINIAK e JOYCE, *apud* OLIVEIRA, 2001), existindo a possibilidade de “alta capacidade de escolha”, “baixa capacidade de escolha”, “alto determinismo” e “baixo determinismo” no processo de adaptação estratégica.
- Stakeholders – são indivíduos ou grupos de indivíduos que afetam ou podem afetar o alcance dos objetivos pela organização (FREEMAN *apud* VARASCHIN, 1998).
- Processo – é um conjunto de atividades determinado a produzir produtos ou serviços desejados pelos clientes de acordo com uma lógica pré-estabelecida e agregando valor, transformando entradas conhecidas em saídas desejadas.

2.11 Síntese do capítulo

Foram feitos neste capítulo, os levantamentos das teorias que abordam a organização, possibilitando a compreensão desta em conjunto com o ambiente em que está inserida, sendo também analisadas as estratégias e suas formulações, considerando também como a cultura e o poder podem interferir neste processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Introdução

Todo trabalho científico necessita tanto de um referencial teórico-empírico sustentável, como de um referencial metodológico sólido, que direcione a pesquisa aos pontos a serem observados, passando pelos procedimentos usados na investigação, até a explanação dos resultados e conclusões obtidas. Sendo assim, a partir das considerações feitas na fundamentação teórico-empírica, torna-se possível, neste capítulo, apresentar os procedimentos metodológicos e operacionalizar o problema desta pesquisa, que vem a ser um estudo de caso sobre o processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior privada, no período de 1996 a 2002, processo este resultante do grande crescimento de novos concorrentes e da oferta de novas vagas e cursos no mercado.

3.2 O método

Tem-se um método quando se segue um certo “caminho” para alcançar um certo fim. O método contrapõe-se à sorte e ao acaso, pois o método é antes de tudo um conjunto de regras. Para BEAUD (1997), é preciso observar que:

- a) nem a sorte nem o acaso costumam conduzir ao fim proposto;
- b) um método adequado não é somente um caminho, mas um caminho que pode abrir outros, de modo que ou se alcança o fim proposto mais plenamente do que por meio da sorte ou acaso, ou se alcançam inclusive outros fins que não se havia objetivado;
- c) o método tem ou pode ter, valor por si mesmo, na chamada “metodologia”.

No chamado método empírico ou “saber vulgar”, já há quase sempre, de modo implícito, um método, mas este só toma importância no saber científico. Com efeito, no saber científico, o saber se faz explícito, pois não somente contém as regras, mas também as razões pelas quais tais ou quais regras são adotadas.

3.3 A pesquisa

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos, partindo de uma dúvida ou

problema e com o uso do método científico, busca-se uma resposta ou uma solução (CERVO E BERVIAN, 2002).

A atividade básica da ciência é a pesquisa, pois é onde vai ocorrer a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica.

Isto significa “um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que devem ser vencidas na investigação de um fenômeno” (UFSC, 2002, p.22).

3.3.1 Classificação da pesquisa

Para fins de classificação, TRIVIÑOS (1987) distingue quatro linhas básicas de pesquisa: teórica, metodológica, empírica e prática.

- a) Pesquisa teórica ou bibliográfica – é a que monta e desvenda quadros teóricos de referência;
- b) Pesquisa metodológica – é a que se refere não diretamente à realidade, mas aos seus instrumentos de captação e manipulação;
- c) Pesquisa empírica – é a que é voltada, sobretudo para a face experimental e observável dos fenômenos, manipulando dados e fatos concretos e procurando traduzir os resultados em dimensões mensuráveis. Tende a ser quantitativa, na medida do possível;
- d) Pesquisa prática – é a que é feita através de testes práticos de possíveis idéias, ou posições teóricas.

Segundo UFSC (2002, p.20), quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas de quantitativas ou qualitativas.

A pesquisa quantitativa é a aquela que considera que “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los” (UFSC, 2002, p.20). Requer, portanto, o uso de recursos e de técnicas estatísticas para análise.

Já a pesquisa qualitativa considera o dinamismo de relação entre o mundo real e o sujeito. Segundo UFSC (2002, p.20), existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. Diferente da pesquisa quantitativa, na pesquisa qualitativa não é exigido o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os dados são coletados a partir do ambiente natural e o pesquisador é o instrumento chave da pesquisa, tendendo a analisar os

dados indutivamente. A pesquisa é descritiva. O processo e o seu significado são os principais focos da abordagem (UFSC, 2002, p.20).

BEAUD (1997) coloca que o pesquisador que utiliza métodos qualitativos possui três características importantes:

- a) Visão holística – procura entender o fenômeno e a situação em seu conjunto, considerando que o todo é maior que a soma das partes tomadas individualmente e considerando que a descrição e o entendimento do contexto onde o fenômeno ocorreu são de suma importância na análise;
- b) Abordagem indutiva – busca-se compreender os múltiplos inter-relacionamentos entre as dimensões que surgem dos dados, sem fazer suposições *a priori* sobre tais relações;
- c) Investigação naturalística – não tenta manipular o ambiente pesquisado, mas tenta entender o fenômeno no contexto onde ocorre naturalmente.

TRIVIÑOS (1987) indica as características básicas para a pesquisa qualitativa.

- A pesquisa qualitativa tem como fonte direta dos dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento-chave;
- Os dados coletados são em sua maioria descritivos;
- pesquisador qualitativo preocupa-se muito com o processo e não apenas com o resultado e o produto;
- pesquisador qualitativo tende a analisar os fatos de forma indutiva;
- “significado” que as pessoas dão às coisas e a sua vida é uma questão fundamental na abordagem qualitativa.

Tendo em vista a natureza do problema a ser pesquisado, será adotada neste trabalho a pesquisa qualitativa, procurando-se analisar a natureza de determinada situação que é a mudança estratégica na Instituição de Ensino Superior objeto deste estudo. Segundo BEAUD (1997), geralmente as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que tratam as situações complexas ou estritamente particulares, ou ainda, as que procuram compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos. Este é o caso da pesquisa em questão, que trata de situação relativamente complexa, com envolvimento de um processo que está em constante movimento e em constante mutação, podendo ser considerado inclusive, um processo social.

3.4 O contexto da pesquisa

PETTIGREW (*apud* FLEURY e FISHER, 1996) coloca que a pesquisa teoricamente correta e praticamente útil deve desenvolver a interação contínua entre idéias e a respeito do contexto de mudanças, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre elas.

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudanças que estão sendo examinadas.

Portanto, *o que* de mudança está contido no item conteúdo, muito do *porque* da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo e *o como* da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

O presente trabalho adota a abordagem contextualista introduzida por PETTIGREW (*apud* FLEURY e FISHER, 1996) baseando-se na focalização histórica, processual e contextualista dos fenômenos estudados e identificando as antecedências e as conseqüências das mudanças estratégicas ocorridas na Instituição de Ensino Superior em questão, no período pesquisado, em níveis vertical e horizontal e das relações entre estes níveis.

Adota-se como ferramenta metodológica desse trabalho, as categorias de análise apresentadas por PETTIGREW (*apud* FLEURY e FISHER, 1996), que são o conteúdo, o contexto interno, o contexto externo, o processo, bem como as interconexões entre eles. Assim, o conteúdo é o “que” da transformação organizacional, os conteúdos internos e externos representam o “porque” e o processo é o “como” ocorreu a mudança organizacional.

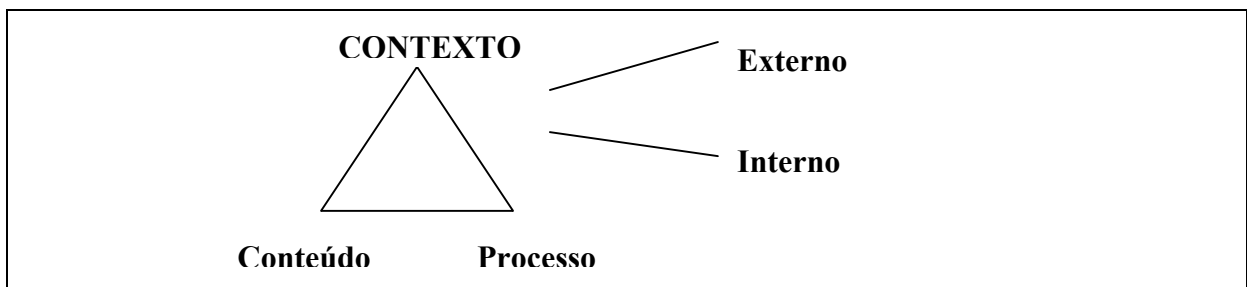


Figura 6: Estrutura Geral do Guia de Pesquisa

Fonte: Adaptado de PETTIGREW (*apud* FLEURY e FISHER, 1996)

Com base nos procedimentos sugeridos de PETTIGREW (*apud* FLEURY E FISHER, 1996), neste trabalho o conteúdo foi estudado através de documentos e entrevistas, identificando as mudanças organizacionais ao longo do tempo. A utilização do estudo do processo buscou explicar a forma de mudança estratégica ocorrida, relacionando a atuação dos envolvidos na mudança ou atores do processo, com o contexto e o conteúdo da transformação. Os conteúdos internos e externos que mostram os motivos que levaram às mudanças foram estudados por meio de documentos, entre eles as atas de reuniões e estudos internos da organização, assim como através de entrevistas com membros da organização responsáveis pela direção da mesma (Diretora Geral, Diretor Acadêmico, Diretor Financeiro, Diretor e Coordenador Acadêmico da Extensão da organização no município de Nova Venécia).

3.5 Delimitação da pesquisa

A delimitação da pesquisa na abordagem qualitativa é importante para focalizar o estudo nos fatores relevantes, diante da quantidade indefinida de dados existentes. Isto requer habilidade do pesquisador em determinar a quantidade dos dados suficientes para possibilitar a compreensão do objeto de estudo como um todo.

TRIVIÑOS (1987) coloca que os dados devem ser colhidos a ponto de começarem a apresentar certa monotonia, de maneira que mais uma observação não mude significativamente o resultado.

3.6 O design da pesquisa

BEAUD (1997) define que o design da pesquisa é o que indica como os dados serão obtidos, analisados e interpretados, ou seja, é ele que relaciona os dados a serem coletados e com as respectivas conclusões às questões iniciais do estudo.

A linha geral que norteará o presente trabalho será a pesquisa descritiva, tendo como base a abordagem qualitativa. Cabe, entretanto, salientar que também será realizada uma pesquisa bibliográfica, até porque qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, pressupõe uma pesquisa bibliográfica prévia, tanto para diagnosticar a situação existente como para fundamentar teoricamente ou ainda justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

TRIVIÑOS (1987) coloca que a pesquisa bibliográfica constitui-se como parte da pesquisa descritiva a ser realizada, feita com o intuito de juntar informações e conhecimentos prévios acerca do problema para o qual procura-se a resposta.

Para o mesmo autor, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Este tipo de pesquisa procura descrever “com exatidão” os fatos e os fenômenos de determinada realidade.

O autor em questão continua dizendo que a pesquisa descritiva admite várias formas, tais como estudos exploratórios, estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa histórica, estudo de caso, pesquisa documental, estudos causais comparativos, experimentos, histórias, entre outros.

3.6.1 Pesquisa como um estudo de caso simples

A formulação do problema de pesquisa delimitou a análise do processo de adaptação estratégica da Instituição de Ensino Superior, no período de 1996 a 2002, configurando desta forma, do ponto de vista metodológico, um estudo de caso simples, de natureza qualitativa.

TRIVIÑOS (1987) caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação.

Segundo TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de uma determinada realidade, de maneira a possibilitar o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o autor, este tipo de estudo talvez seja um dos mais relevantes para a pesquisa qualitativa.

Para GIL (1996), as características e princípios dos estudos de caso superpõem-se às características gerais da pesquisa qualitativa. Destacam-se entre elas: os estudos de caso buscam a descoberta, enfatizam a interpretação do contexto onde o caso ocorre, procuram retratar a realidade de maneira completa e profunda, utilizam diversas fontes de informação, revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas, procuram representar os pontos de vista diferentes e às vezes conflitantes presentes numa determinada situação, utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível de pesquisa.

Para BEAUD (1997) o estudo de caso, diferentemente da pesquisa de caráter qualitativo e dos métodos positivistas, tem como finalidade a generalização analítica, onde o investigador procura generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria mais ampla e não a populações ou universos, como ocorre quando um cientista busca agregar os resultados de suas experiências à teoria conhecida sobre o assunto, expandindo-o ou modificando.

Segundo TRIVIÑOS (1987), o estudo de caso pode dividir-se em:

- a) Históricos organizacionais – quando se trata de uma instituição que se deseja examinar.
- b) Observacionais – quando ligados à pesquisa qualitativa e participante, utilizando uma alta escala de observação.
- c) História da vida – quando utiliza uma técnica de pesquisa realizada através da avaliação de dados coletados em documentos e depoimentos orais registrados pelo pesquisador ou pelo próprio entrevistado.

Para GIL (1996), os estudos de caso são passíveis de dois tipos de delineamento, sendo o primeiro relativo ao número de casos e o segundo relativo à abrangência do estudo. Assim, quanto ao número de casos, pode-se ter um único caso ou simples e casos múltiplos. O estudo de caso simples deve ser feito quando representar um caso especial, externo ou crítico seja por seus aspectos positivos ou negativos e venha a transformar-se num caso revelador. Caso isto não ocorra, deve ser usado o estudo de múltiplos casos.

Quanto à abrangência, GIL (1996) defende que o estudo de caso pode ser holístico, quando usa uma unidade de análise, ou segmentado, quando utiliza várias unidades de análise.

Para a consecução do trabalho, escolheu-se um design de um estudo de caso simples, tendo como unidade de trabalho uma organização de ensino superior privada.

3.6.2 Coleta e tipos de dados utilizados

Para TRIVIÑOS (1987), a coleta de dados surge como uma das características da pesquisa descritiva e pode ser realizada através de vários instrumentos tais como: observação, entrevistas, questionário e formulários.

Para GIL (1996), na entrevista valoriza-se a descrição verbal do entrevistado para a obtenção de informação em relação aos estímulos ou experiências a que está

exposto. Trata-se de uma conversa que tem por objetivo através de respostas fornecidas, recolher dados para a pesquisa.

TRIVIÑOS (1987) diz que, tendo como base a forma como se estrutura uma entrevista, pode-se classificá-la em diversos tipos, tais como: sondagem de opinião, entrevista aberta, entrevista não diretiva centrada ou entrevista focalizada e entrevista semi-estruturada. No estudo de caso objeto desta pesquisa, utiliza-se a entrevista semi-estruturada, por considerá-la a que melhor atende aos objetivos propostos.

TRIVIÑOS (1987) coloca que a entrevista semi-estruturada é aquela que combina perguntas fechadas e abertas e que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe *a priori* determinadas respostas ou condições.

GIL (1996) aponta que a entrevista semi-estruturada é guiada por uma relação de questões tais como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento.

TRIVIÑOS (1987) afirma que a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa e que logo após surgem outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos informantes. Estes podem ser submetidos a várias entrevistas para que se obtenha o máximo de informações necessárias e para se avaliar as mudanças das respostas em momentos diferentes.

O mesmo autor coloca que o papel do entrevistador na entrevista semi-estruturada é servir como catalisador da expressão compreensiva dos sentimentos e crenças do entrevistado, bem como referencial a partir do qual aqueles sentimentos e crenças adquirem significação pessoal. Atingir este objetivo requer a criação de um ambiente no qual o entrevistado sinta-se livre para exprimir-se, sem receio de desaprovação, repreensão, discussão e sem receber conselhos do entrevistador. A função deste, é centrar a atenção em determinados acontecimentos e em seus efeitos, pois ele sabe, antecipadamente quais são os aspectos do assunto que deseja abranger. A entrevista deve focar as experiências subjetivas das pessoas entrevistadas, de tal modo que se obtenha suas definições da situação.

Para TRIVIÑOS (1987), os tipos de dados coletados podem ser classificados em:

- dados primários – dados obtidos em pesquisa de campo, através de entrevistas não estruturadas e observações.

- dados secundários – dados obtidos em jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, outros trabalhos publicados, sendo predominantemente quantitativos.

Neste trabalho, os dados coletados foram obtidos na pesquisa de campo, através de entrevistas semi-estruturadas e também através de jornais, revistas especializadas, periódicos e base de dados de órgão responsáveis, publicados pelo MEC/INEP/SESu, no período de 1985 a 2002.

Primeiro realizou-se um levantamento em publicações para que fosse possibilitada uma posição sobre os assuntos relacionados com o problema de pesquisa, utilizando material publicado em revistas, em dissertações, teses, jornais e livros, relacionados às mudanças ocorridas na educação superior do Brasil. Esta análise bibliográfica teve como finalidade fundamentar teoricamente a pesquisa e elaborar metodologias que orientasse o pesquisador no campo.

Delineando o caminho da exploração, partiu-se para a coleta de dados necessários para a construção das condições do ambiente geral. Nesta etapa, construiu-se um quadro histórico do ambiente das instituições de ensino superior, através de documentos, publicações, periódicos, e depoimentos de pessoas que vivenciaram a transformação do setor.

Após, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três pessoas ligadas à direção da instituição de ensino superior objeto deste estudo (Sr^a Marinete Assis Bianchi- Diretora Geral, Sr. José Carlos Arona Bell - Diretor Acadêmico, Sr. Feliz Zanon – Diretor Financeiro) e duas pessoas ligadas à extensão da Faculdade criada no município de Nova Venécia (Sr. Tadeu Antônio de Oliveira Penina – Diretor Geral e Sr. Dimitri Pinheiro Sant’Anna – Coordenador Acadêmico). Na escolha dos entrevistados optou-se pelo conhecimento dos mesmos em relação a todo o processo histórico de mudança da Instituição. Assim, as entrevistas objetivaram responder as seguintes questões:

- a) quais as principais mudanças ocorridas na Instituição no período de 1996 a 2002;
- b) que levou a instituição a realizar tais mudanças;
- c) quais as ações adotadas para que as mudanças fossem realizadas;
- d) qual o resultado das mudanças efetuadas.

Ressalta-se que no decorrer das entrevistas, novas perguntas foram elaboradas, na medida em que outras questões surgiram. Assim, procurou-se montar o ambiente percebido, a partir da percepção da coalizão dominante do ambiente real.

Na última fase da pesquisa, as informações coletadas e organizadas foram analisadas. Para operacionalizar a análise de dados do estudo de caso, reuniram-se os conceitos envolvidos no estudo de mudanças estratégicas organizacionais.

3.6.3 Confiabilidade dos dados coletados

TRIVIÑOS (1987) coloca que nas pesquisas de natureza qualitativa e descritiva, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância, em face das dificuldades de crítica dos dados qualitativos. Assim, alguns procedimentos foram utilizados para cruzarem as informações obtidas, como:

- a) checagem das informações dos entrevistados com dados da empresa;
- b) checagem das informações entre os entrevistados;
- c) questionamento das informações obtidas através de outros participantes que vivenciaram a transformação dos setor.

Na medida em que as dúvidas surgiam, foram sendo esclarecidas com entrevistas posteriores, com o objetivo de aumentar a confiabilidade e a consistência dos resultados.

3.7 Limitação da pesquisa

Buscou-se neste estudo, o maior rigor nas análises e procedimentos. Entretanto, faz-se importante salientar alguns aspectos referentes as suas limitações.

O método de estudo de caso utilizado nesta pesquisa, embora tenha permitido uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (TRIVIÑOS, 1987). Entretanto, a generalização do que foi analisado neste contexto para outros semelhantes, vai depender do tipo de usuário do estudo.

É importante que se ressalte também, que apesar das categorias analisadas e pesquisadas serem de acordo com o referencial teórico apresentado, as possibilidades de exploração do tema não estão acabadas. Assim, outras podem ser pesquisadas, de modo a verificar as mudanças estratégicas ocorridas. No entanto,

em função dos objetivos propostos, foram consideradas as categorias analisadas nesta pesquisa as mais adequadas.

3.8 Síntese do capítulo

Neste capítulo procurou-se mostrar como é desenvolvida a pesquisa, determinando que é descritiva, tendo enfoque qualitativo, baseado em um estudo de caso simples, onde adota-se a abordagem contextualista de PETTIGREW (*apud* FLEURY e FISHER, 1996), baseando-se em um enfoque histórico e processual dos fenômenos estudados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Introdução

Este capítulo trata especificamente dos resultados da investigação sobre o processo de adaptação da estrutura organizacional da UNILINHARES no período de 1996 a 2002, buscando responder à questão formulada ao problema da pesquisa e tornar concreto o objetivo geral de identificar, descrever e analisar as mudanças na estrutura organizacional da Instituição, no mencionado período.

4.2 Histórico da organização no período de 1985 a 1996

O município de Linhares tem localização geográfica estratégica dentro do território do Espírito Santo, sendo cortado pela BR 101, tendo uma população em torno de 100 mil habitantes.

Na década de 80 houve início a um grande desenvolvimento sócio-econômico no município de Linhares, localizado ao norte do Estado do Espírito Santo, crescimento este motivado pela mecanização, diversificação e modernização da agricultura, e pela intensa urbanização da economia municipal, com o surgimento de indústrias no setor moveleiro, confecções e alimentícias.

Este crescimento continuou e acentuou-se na década de 90, onde o município viu intensificar em larga escala seu crescimento econômico, tendo como grande motor, o início da exploração de petróleo na região. Linhares firmou-se como um dos cinco maiores municípios do Estado. No setor educacional, o reflexo deste grande desenvolvimento foi imediato, havendo um considerável aumento de demanda por escolaridade em todos os níveis, como forma de conquista de melhores espaços no mercado de trabalho que surgiu exigindo cada vez mais profissionais qualificados e habilitados.

Foi neste cenário sócio-econômico do município que a UNILINHARES surgiu e se desenvolveu, visando atender a uma demanda crescente por qualificação da mão-de-obra existente na região, atuando no ramo de ensino superior. Iniciou suas atividades em 1985 com o nome de Faculdade de Ciências Aplicadas “Sagrado Coração” – FACIASC, sendo uma empresa familiar, com dois sócios.

O primeiro curso a ser ofertado foi Pedagogia, que era um dos cursos mais procurados na época, devido a um significativo crescimento tanto do número de

escolas de 1º e 2º graus públicas estaduais e principalmente municipais, como também de escolas de ensino fundamental e médio privadas, sendo este um reflexo do crescimento econômico e populacional do período.

Este desenvolvimento na região foi o grande incentivador para que em 1988 a UNILINHARES (então conhecida como FACIASC) implantasse o seu segundo curso de graduação na área de Administração de Empresas.

Havia neste momento no município, uma outra Instituição de Ensino Superior, que oferecia os cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Esta organização, conhecida como Faculdade de Ciências Contábeis de Linhares – FACCL, devido a uma ingerência dos seus proprietários, foi vendida para a então FACIASC, continuando, no entanto, a manter o seu nome de origem - Faculdade de Ciências Contábeis de Linhares, funcionando nas mesmas instalações físicas anteriores, mas sendo gerida com o mesmo regimento da FACIASC (aprovado junto com a autorização de funcionamento da Faculdade junto ao MEC, em 1985) e com a mesma mantenedora, a Sociedade Capixaba de Educação.

Com a incorporação da FACCL, a FACIASC passou então a oferecer a partir de 1991, duzentas vagas para curso de Administração de Empresas e oitenta vagas para o curso de Ciências Contábeis. Já em relação ao curso de Pedagogia, em função da queda de demanda, começou a oferecer a partir deste ano, apenas 160 vagas.

A organização neste período, apesar de ser a única na região, tinha uma estrutura pequena, trabalhando nos seu primeiro ano de funcionamento com 05 professores, 03 funcionários administrativos, e 160 alunos. Todos os procedimentos de controles acadêmicos e financeiros neste período eram bastante “rudimentares”, haja vista que a FACIASC não estava ainda informatizada no sentido de haver um sistema de informação gerencial implantado.

Verifica-se, durante o período, que tanto os cursos de Administração e de Ciências Contábeis tinham uma boa procura por parte dos alunos, em função principalmente da região estar sofrendo um forte desenvolvimento e não existir naquele momento, mão-de-obra qualificada para atender a demanda e as perspectivas de mercado. O curso de Administração teve no período uma relação média de 4 candidatos por vaga e o de Ciências Contábeis, de 2,5 candidatos por vaga.

Havia com relação ao número de alunos já matriculados, uma baixa evasão escolar, principalmente porque os alunos que freqüentavam a Faculdade neste período têm, em sua maioria, boas condições financeiras para arcarem com as despesas oriundas do ensino particular. Existia nesta época, uma cultura na região, de que somente cursavam as Faculdades particulares, pessoas pertencentes às classes sociais A e B. A organização, que iniciou suas atividades em 1985 com cento e sessenta alunos, chegou, em 1996, com pouco mais de mil alunos matriculados nos seus três cursos de graduação.

Pelo fato de não haver, neste período, outras Faculdades próximas à região do município de Linhares, juntamente com o fato do MEC ter adotado no período de 1992 a 1996 uma política de restrição à abertura de novas Faculdades e também de novos cursos, a UNILINHARES conseguiu durante a primeira metade da década de 90, uma boa demanda para os cursos oferecidos.

Entretanto, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, aliada ao processo de aceleração das necessidades de conhecimento pelo mercado, veio modificar todo o quadro. Ocorreu a criação de novos concorrentes, com acelerada expansão da oferta de novos cursos e de novas vagas.

4.3 Mudanças no ambiente externo da instituição no período de 1996 a 2002

Em função da Lei de Diretrizes e Bases – LDB n.º 9.394/96- instituída no ano de 1996, houve uma grande modificação em todos os níveis de ensino, desde o fundamental ao superior. Esta lei, além de colocar a necessidade de mudanças internas nas Instituições de Ensino Superior já existentes, estabelece à iniciativa privada a possibilidade de abertura de novas vagas e novos cursos.

A LDB veio implantar a Constituição de 1988, no seu artigo 209, que diz que o ensino é livre à iniciativa privada desde que atendidas as condições de cumprimento das normas gerais da educação nacional e autorização e avaliação de qualidade pelo poder público. Isto significa dizer que as normas gerais da educação referem-se à estrutura, à organização e ao funcionamento dos sistemas educacionais. A autorização e avaliação pelo poder público, em função de critérios de qualidade, pressupõem a existência e exigência do cumprimento de requisitos mínimos, parâmetros e critérios de aplicação a serem definidos, antes, no processo, e ao final, na saída dos formandos.

A LDB de 1996 marcou o início das mudanças no ensino superior brasileiro, colocando que os recursos do poder público serão destinados prioritariamente ao ensino fundamental sendo o restante aplicado no ensino médio e superior.

Neste contexto, fica-se entendimento que, no setor privado cumpre ao governo fixar diretrizes gerais e definir normas e procedimentos com vistas à autorização e à garantia do padrão de qualidade exigido.

Todas estas medidas visaram a introdução de grandes mudanças no padrão de atuação e estruturação das organizações de Ensino Superior no Brasil. O que se originou de todas as medidas adotadas foi um ambiente de grande turbulência e embates.

A mudança da política educacional em 1996 modificou toda a trajetória do ensino superior nacional, implicando em transformações em todo o cenário. Nos anos que vão de 1997 a 2000, o ensino superior brasileiro incorporou um milhão de estudantes nos cursos de graduação, sendo que a taxa média de expansão foi de 11% ao ano (Fonte MEC/INEP: 2001). No ensino superior, ao contrário do que ocorre na educação básica, onde a rede pública é majoritária, o setor privado tem participação expressiva. Os cursos abertos pelas instituições particulares possibilitaram o acesso de grande número de estudantes ao ensino superior, principalmente na área de ciências sociais aplicadas, que abrange, entre outros, os cursos de Administração, Comunicação Social, Economia e Ciências Contábeis. Cursos de outras áreas como as de Licenciatura em Letras e Pedagogia também apresentaram grande crescimento de vagas. Isto ocorreu principalmente pelo fato destes cursos exigirem pouco investimento no que tange a infra - estrutura, como biblioteca e laboratórios (fonte: MEC/INEP: 2001).

Na década de 90, continuou-se a verificar a intensificação do processo de globalização. A partir de 1996, o sistema de ensino superior ingressou num ciclo de expansão acelerada. Observa-se que de 1994 a 2000, o número de alunos cresceu 58,5% nas Instituições privadas, com a tendência de aceleração do processo de interiorização do ensino superior, revelando uma clara melhor distribuição espacial de oferta de vagas no ensino superior (fonte: MEC/INEP/SESu: 1994-2000).

A tabela a seguir ilustra o crescimento de vagas nas Instituições de Ensino Superior no período de 1996 a 2000.

Tabela 1: Ensino Superior – Vagas na Graduação – 1996-2000

Ano/Vagas	Instituições Públicas	Instituições Federais	Instituições Privadas	Total
1996	690.450	363.543	970.584	1.661.034
2000	887.026	482.750	1.806.072	2.693.098
% Crescimento	29	33	86	62

Fonte: Dados MEC/INEP/SEEC: 2001

Em 1996, havia 485 Faculdades particulares no Brasil. Em 2001, este número elevou-se para 905, sendo 349 na Capital e 556 no Interior. No Estado do Espírito Santo, esta tendência também se propagou. De 12 Faculdades em 1996, este número atingiu 37 em 2000, sendo que 15 localizavam-se na Capital e 22 no interior, oferecendo ao todo, 94 cursos (fonte: MEC/INEP/SEEC: 1996 – 2000).

Verifica-se, portanto, que no Estado, ocorreu uma acentuada abertura de cursos e vagas no mercado do Ensino Superior. Segundo dados do MEC/INEP (1996 a 2000), o Espírito Santo foi o segundo em termos percentuais em crescimento dentro do território nacional, na oferta de vagas e cursos no período. Em 2001, o quadro da Educação Superior no Estado era:

Tabela 2: Quantidade de cursos superiores no Espírito Santo em 2001

Instituição de Ensino Superior	Quantidade Cursos na Capital	Quantidade de Cursos no Interior	Total
Pública	38	9	47
Privada	41	109	150
Total	79	118	197

Fonte: Dados MEC/INEP: 2001

Ressalta-se que este grande crescimento no setor de ensino superior privado assume proporções mais acentuadas quando se leva em consideração que o Estado do Espírito Santo apresenta uma taxa de analfabetismo superior a 10% (fonte: MEC, 2000), com uma população pouco superior a dois milhões de habitantes (fonte: IBGE, 2000) crescimento econômico regular, sendo seus municípios essencialmente agrícolas e, mesmo assim, obteve o segundo maior crescimento no número de

ofertas de cursos e vagas do país nos últimos cinco anos (fonte: MEC/INEP-SESu: 1996 a 2000).

As instituições de ensino superior são pressionadas através do MEC (Ministério da Educação e Cultura), de outras Faculdades, da mídia, e da sociedade. O MEC, como instância reguladora de ensino superior no país, tem a função de supervisão, acompanhamento e a formulação de políticas e da legislação para a área. O conjunto amplo de medidas e decisões, tomadas a partir da Lei de Diretrizes e Bases – Lei n.º 9.394 de 1996, referentes à avaliação do ensino superior, como o exame nacional de cursos, o julgamento das condições de oferta de cursos de graduação, bem como o reconhecimento dos cursos de instituições e avaliações de docentes, tem dado o tom de intervenção do MEC na tentativa de reformulação e mudança na qualidade do ensino superior.

4.3.1 Síntese dos eventos mais importantes do período 1996 a 2002, que influenciaram a Organização:

- Processo acelerado de modernização e crescimento da economia nacional, regional e o município de Linhares;
- A exigência de novos conhecimentos e de maior capacitação para o profissional ingressar no mercado de trabalho;
- A Lei de Diretrizes e Bases de 1996 que estabeleceu as novas regras da educação nacional;
- A abertura de novos cursos e novas Faculdades em todo o estado do Espírito Santo, aumentando a concorrência pelos candidatos;
- A sociedade que passou a exigir um ensino superior de qualidade;
- Os alunos do ensino superior, que devido às novas necessidades do mercado, passam a buscar não apenas o diploma em si, mas também o conhecimento;
- A intervenção direta do MEC nas Instituições de Ensino Superior, através principalmente do Exame Nacional de Curso, avaliação das condições de oferta dos cursos, exigência de corpo docente qualificado e infra-estrutura adequada (biblioteca, laboratórios, salas de aulas, etc.).

4.4 Período I – 1996 a 1998 – A expansão pela criação de novos cursos e a formação do corpo docente

No período em questão, a UNILINHARES sofreu mudanças de forma brusca, em virtude das exigências e aberturas da nova política educacional nacional, tendo que partir em busca de alternativas e soluções para adequar-se às mudanças instauradas.

A primeira grande mudança foi a possibilidade de abertura de cursos e vagas, fazendo com que a UNILINHARES solicitasse ao MEC a autorização para novos cursos, que desde o período anterior a 1996 já eram vistos como viáveis.

Segundo o entrevistado “A”:

...apesar da direção da UNILINHARES já ter visualizado no mercado a necessidade de novos saberes e de novas demandas, principalmente porque na década de 90, o município sofreu um forte crescimento sócio-econômico, com ampliação significativa do seu parque industrial, principalmente no setor moveleiro, a política adotada pelo MEC impedia que as Faculdades ampliassem o seu campo de atuação.

Verifica-se que os alunos da região ou de municípios vizinhos que queriam fazer curso superior em outras áreas não oferecidas pela UNILINHARES tinham poucas opções, pois o ensino superior até 1996, no Espírito Santo, estava concentrado na região da Grande Vitória, com a Universidade Federal do Espírito Santo – UFES e mais duas Instituições particulares, no município de Colatina, com duas instituições particulares, no município de Alegre, com a extensão do curso de Agronomia da UFES e uma Instituição Particular e no município de Cachoeiro do Itapemirim, com duas instituições de ensino particular. Todos estes municípios localizam a mais de 100 Km de distância do município de Linhares, distância esta considerada relativamente grande considerando a área física do Estado.

Em 1997 a Faculdade pediu a aprovação dos cursos na área de Licenciatura (Letras, História, Geografia, Ciências Biológica) e Administração com ênfase em Marketing e Direito. Somente em 1999, devido à burocracia no processo de autorização, os cursos de Licenciatura e Administração são implantados sendo que o de Direito só foi implantado em 2000.

Após 1997, as IES começaram a se disseminar em todo o Estado, inclusive no norte, em áreas que até então eram de domínio da UNILINHARES. A primeira concorrente a surgir foi a Faculdade de Aracruz, oferecendo os cursos de

Administração, Ciências Contábeis e Pedagogia, que atraiu alunos de Aracruz, João Neiva, Fundão e Ibraçu, devido à proximidade geográfica.

Para o entrevistado “D”:

...a nova política educacional instituída a partir de 1996 provocou um novo pensar interno. A facilidade para se abrirem novas Faculdades, fez gerar uma grande expansão no mercado. Além de ter que se adequar a esta situação, a UNILINHARES também teve que buscar alinhar-se às novas exigências da LDB no que tange ao funcionamento das Instituições de Ensino Superior. Das mudanças exigidas, duas tiveram um impacto bem forte dentro da UNILINHARES, pois foram as que estavam mais direcionadas à melhoria da qualidade de ensino existente: política docente e exame nacional de cursos.

A LDB de 1996, em seu artigo 66 coloca a necessidade de formar um quadro de docentes para o ensino superior que seja composto por profissionais em nível de pós-graduação, prioritariamente, os formados em cursos de mestrado e doutorado.

O impacto dentro da UNILINHARES foi bem forte. Segundo o entrevistado “A”:

Até aquele momento, o corpo docente da Instituição estava em uma situação bastante “confortável” e “estável”. Havia um corpo docente qualificado, em sua grande maioria profissionais com pós-graduação lato sensu, que atendia às exigências da organização.

Para o entrevistado “E”:

Com a mudança das regras educacionais, o primeiro alicerce a ser balanceado foi o formado pelos docentes. A instituição visualizou a necessidade da melhor capacitação dos seus profissionais acadêmicos. Começou-se a se enxergar que para ser professor do ensino superior, o aprendizado tem que ser constante, principalmente porque num mundo no estágio de mudanças que se encontra, o conhecimento torna-se defasado muito rapidamente. E se o objetivo da empresa era ser reconhecida como de qualidade, formadora de alunos capazes para enfrentar o mercado de trabalho com competência e eficiência, tinha que ter um quadro docente com pré-requisitos para proporcionar resultados positivos.

Esta nova visão provocou uma revolução institucional. Em 1998 foi instituída uma política em que o professor da UNILINHARES, para continuar como membro do seu quadro de professores, teria que procurar fazer um curso de mestrado ou doutorado. Alguns fatores criaram dificuldades para se adequar a esta situação, porque:

- O Estado do Espírito Santo, na época, só oferecia mestrado/doutorado através da Universidade Federal;
- A UFES oferecia (e continua a oferecer) mestrado/doutorado durante a semana e muitas vezes, somente no período diurno. Devido à distância entre Linhares e a Universidade, isto inviabilizou a realização do curso para o professor que tem que trabalhar e estudar.

- Poucos mestrados/doutorados recomendados no estado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, órgão do MEC.

Segundo o entrevistado “A”:

Houve num primeiro momento dentro da IES, uma grande busca por cursos de mestrado, não tendo havido a preocupação por parte dos professores com a qualidade e sim com a necessidade de atender a nova exigência institucional.

Como conseqüência de todo o processo, houve alguns professores que ingressaram em cursos de qualidade duvidosa, resultando na possibilidade de não conclusão dentro do prazo.

Tentando auxiliar os professores e também um problema institucional, a Faculdade firmou convênio com a Universidade São Marcos/SP, para que esta ministrasse um curso de mestrado na sede da UNILINHARES, na área de Educação. Trinta profissionais ingressaram-se no projeto, tendo-o concluído em julho de 2002.

Ressalta-se que a Faculdade em todo o processo de aperfeiçoamento do seu corpo docente auxiliou seus professores através de subsídios, cobrindo sempre um percentual dos custos do curso, variando de acordo com a necessidade da Instituição com o aprimoramento deste profissional.

As providências relativas ao ensino superior tomadas pelo MEC a partir de 1996, introduziram a necessidade e obrigatoriedade do exame nacional de avaliação dos cursos universitários. A partir deste ano, passou a ter exames nacionais com base nos conteúdos mínimos estabelecidos para cada curso, os quais destinavam-se a aferir os conhecimentos e competências adquiridas pelos alunos da última série dos cursos de graduação, sendo a realização da prova condição essencial para obtenção do diploma e os resultados usados para medir o desempenho de cada curso.

O exame nacional de cursos, mais conhecido como Provão, foi uma forma que o MEC instituiu para avaliar os cursos de graduação do Brasil. Na visão do entrevistado “D”:

Ao implantar este instrumento de avaliação, criou-se inicialmente uma “guerra” com as Instituições de Ensino Superior, principalmente as de natureza privada. Esta resistência num primeiro momento após a implantação, pode ser atribuída ao fato do processo ser novo, e ao receio de como o resultado seria visto internamente como externamente, pois este seria amplamente divulgado pela mídia.

Para o entrevistado “A”:

Outro fator negativo na aceitação do Provão foi o fato das provas serem as mesmas para todos os formandos do Brasil, sendo que geralmente nas universidades públicas, o aluno dedica-se integralmente aos estudos, enquanto nas de natureza privada, a grande maioria dos alunos trabalha de dia para custear seus estudos e frequenta a Faculdade no período noturno, o que reduz em muito, o seu tempo para estudos.

Os primeiros cursos a serem avaliados pelo Provão, foram os de Direito, Administração de Empresas e Engenharia. Já no primeiro ano de sua realização, a UNILINHARES participou, haja vista ter formandos no curso de Administração de Empresas. O resultado da sua participação foi o conceito “C”, considerado regular pelo MEC. Em termos institucionais, a nota obtida foi considerada satisfatória, em função dos resultados obtidos pelas outras Faculdades privadas do Estado e ter sido a primeira vez que o Provão era realizado, não tendo um histórico da metodologia a ser utilizada. Em 1998, o resultado da UNILINHARES no Provão, foi a nota “D”.

Algumas políticas internas foram adotadas sem muito planejamento, visando a preparação dos alunos para o Provão, como aulas de revisão durante a semana, e os chamados “aulões” aos sábados. No entanto, não foi feito nenhum trabalho de conscientização na comunidade acadêmica sobre “o que era o Provão e qual o impacto do resultado dele para os alunos e Faculdade”. Observa-se que as ações tomadas não tiveram a adesão devida dos membros da comunidade acadêmica e os resultados não foram positivos.

Verifica-se, portanto, no período, que a Instituição teve que repensar toda sua estrutura funcional, pois as mudanças estabelecidas ou com previsão de se estabelecerem, passaram a exigir uma estrutura mais dinâmica e flexível para melhor consecução dos resultados esperados.

Tem-se também, que a partir de 1996, visando atender aos alunos que terminavam a graduação e que queriam melhorar sua qualificação no mercado de trabalho, até porque este estava e está cada dia mais exigente, a UNILINHARES implantou o programa de Pós-Graduação lato sensu, sendo que naquele momento, era a única Faculdade do interior a oferecer especialização.

Segundo o entrevistado “A”:

Alguns obstáculos surgiram na implantação destes cursos, sendo o maior, a falta de professores qualificados dentro dos padrões mínimos exigidos pela legislação educacional. Para tentar sanar este problema, foi aprovado um regulamento interno, em que no caso de não haver professores aptos para atuarem nos cursos de pós-graduação da Instituição, estes seriam

contratados de outras Faculdades, através de contrato de prestação de serviços.

Desde o início do Programa de Pós-graduação os cursos implantados têm carga – horária de 360 horas/aulas e acontecem geralmente às sextas-feiras (período noturno), sábados e domingos (períodos diurnos), podendo ser semanais, quinzenais ou mensais, dependendo da proposta/programa dos cursos oferecidos.

Apesar da UNILINHARES ter partido para a área de pós-graduação, ela ainda não conseguiu neste período fazer o tripé da educação superior, que é ensino – pesquisa – extensão, sendo que na área de pesquisa ela não tinha nada implantada.

Outra importante mudança verificada foi o início da informatização da organização, com a implantação de um sistema de informação gerencial integrado a todas as áreas da UNILINHARES. O sistema adotado, embora tenha sofrido vários ajustes ao longo do período, provocou uma série de melhorias nas ações da empresa, como rapidez da informação, de atendimento e de decisões.

4.4.1 A análise teórica do período estratégico

4.4.1.1 Os stakeholders relevantes

Conforme colocado no capítulo 2, seção 2.4, certos agentes localizados dentro e fora da organização, exercem papéis determinantes no processo de adaptação das estratégias organizacionais nela desenvolvidas.

Para a UNILINHARES, no período objeto deste estudo, os seguintes stakeholders foram fundamentais:

- Governo Federal – que através do Ministério da Educação e Cultura define as políticas a serem implantadas na área educacional, incluindo o setor de Instituições de Ensino Superior privadas e fez cumprir a LDB.
- A sociedade da região – como a grande interessada e usuária dos serviços oferecidos pela UNILINHARES.
- As indústrias do município de Linhares – que cresceram muito no período, ampliando e modernizando o parque industrial, e conseqüentemente exigindo uma maior qualificação de seus funcionários.

4.4.1.2 As estratégias implantadas

Neste período, muitas das ações desenvolvidas na UNILINHARES resultaram de ações tomadas por seus administradores para cumprirem determinações da política educacional nacional e para atenderem aos anseios da sociedade em geral, sem que as mesmas tivessem sido previstas, estudadas e planejadas no âmbito interno, configurando-se estratégias do tipo emergente, uma vez que surgiram, em resposta às demandas do ambiente, dando origem às estratégias não planejadas antecipada e intencionalmente, tendo sido as principais estratégias implantadas:

- Política docente – através do incentivo financeiro ao docente para fazer curso de mestrado/doutorado, visando atender às exigências do MEC, colocando ao docente que esta era a forma dela continuar fazendo parte da Instituição de Ensino. Para auxiliá-lo neste processo de aperfeiçoamento, a UNILINHARES fez um convênio com a Universidade São Marcos/SP, para que esta ministrasse cursos de Mestrado para seus professores;
- Solicitação de autorização junto ao MEC de abertura de novos cursos;
- Implantação de cursos de pós-graduação, atendendo a uma exigência de qualificação profissional do mercado existente na região do município de Linhares.
- Início do processo de Informatização.

4.4.1.3 O processo de adaptação e formulação da estratégica

Na visão de MILLES e SNOW (1978), a adequação das organizações às mudanças ambientais dentro da abordagem de escolha estratégica, ocorre através de um modelo geral que descreve as decisões necessárias para que seja garantida a efetiva adaptação (ciclos de adaptação).

O conceito de ciclo de adaptação compreende a abordagem das mudanças por meio da análise dos problemas empresarial, de engenharia e administrativo. O processo pelo qual a UNILINHARES ajustou-se às mudanças ambientais, neste período, caracterizou-se principalmente, no foco ao problema administrativo, representado pela preocupação da administração em implementar ações que buscassem ajustar a Instituição às novas realidades que se apresentavam, no foco ao problema empresarial com a criação de novos cursos e ao problema engenharia com a preocupação em relação ao corpo docente da organização.

Constata-se na UNILINHARES no período sob análise, dois tipos de adaptação, considerando o proposto por MILES e SNOW (1978):

- ainda não tinha conseguido consolidar e implantar as mudanças que sabia serem necessárias, não conseguindo dar as respostas efetivas a ela, o que configura uma organização do tipo reativa;
- havia na Organização um estreito domínio produto-mercado, com poucos mas tradicionais cursos superiores. As novas exigências da política educacional provocaram forte impacto, fazendo com que a UNILINHARES tentasse adequar-se às novas normas de modo a não afetar a sua atuação no mercado, sem procurar fazer maiores alterações em sua estrutura, o que configura uma adaptação do tipo defensiva.

No modelo de HREBINIAK E JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001), a UNILINHARES, no período em análise, pode ser posicionada no quadrante da seleção natural, onde a escolha estratégica é baixa e o determinismo ambiental é alto, definindo um contexto extremamente turbulento para a adaptação. A adaptação foi determinada de fora, uma vez que o ambiente seleciona organizações e permite que sobrevivam somente aquelas que atuam dentro das variações determinadas, ou seja: adapta-se ao ambiente ou é descartada. A adaptação foi determinada tendo o ambiente externo como regulador, sendo que não havia por parte das atividades da Organização, uma diferenciação significativa dos seus produtos, fazendo como o ambiente não desse liberdade de escolha para ela.

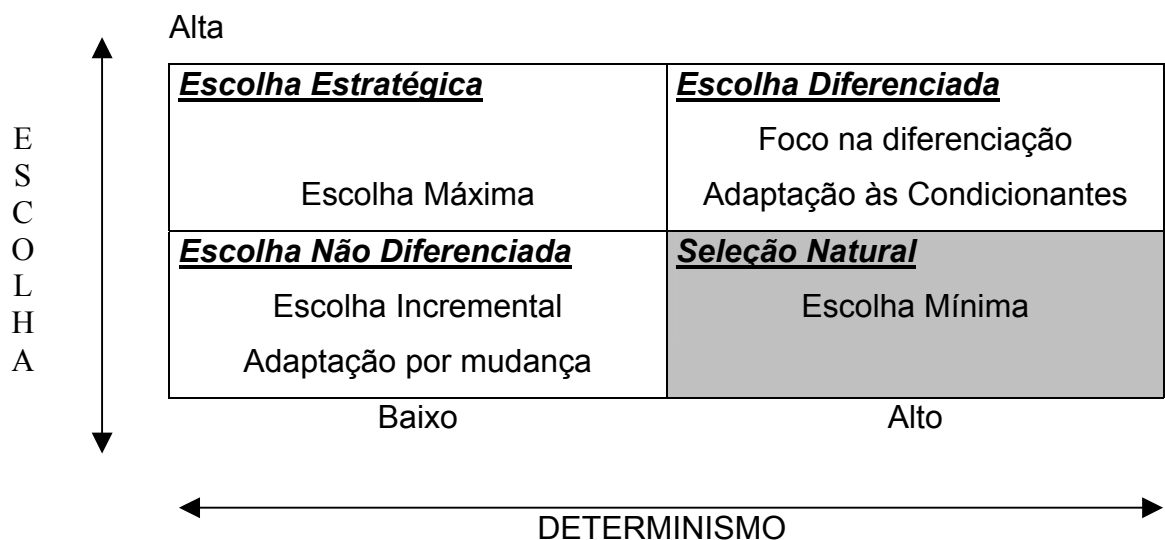


Figura 7: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001)

Quadro 1: Síntese relativa ao período de 1996 a 1998,
com resposta aos objetivos gerais e específicos

Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governo federal com a implantação da nova LDB
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperfeiçoamento do corpo docente ▪ Solicitação de abertura de novos cursos ▪ Implantação da pós-graduação
Escolha Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleção natural, com alto determinismo ambiental e baixa capacidade de escolha.
Adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reativa e defensiva
Ciclos adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema empresa – criação de novos cursos ▪ Problema engenharia – formação docente e Provão ▪ Problema administrativo – implantação de ações para ajustar-se a nova política educacional.

4.5 Período II – 1998 a 2001 – A implantação de uma nova identidade educacional interna

Neste período, iniciou-se uma fase de ênfase em relação à reformulação do ensino de graduação como um todo, estipulando algumas atividades básicas, buscando uma maior qualificação do ensino. Dentro das atitudes tomadas, o ensino foi transformado de seriado anual, para seriado semestral, com a implantação da avaliação como prática pedagógica e sobre o ensino de graduação propriamente dita.

Dentre as diversas ações, destacou-se a implantação de um planejamento estratégico, que estabeleceu como visão e missão da Instituição:

- Visão – ser uma Instituição de Ensino Superior reconhecida nacionalmente como referência, em termos de qualidade educacional.
- Missão – formar profissionais para o mercado de trabalho, com elevado padrão de qualidade, mantendo uma imagem de solidez, segurança e modernidade, visando a satisfação de seus clientes e colaboradores.

Para o entrevistado “A”:

Desta maneira, as ações a partir deste momento, voltaram-se para a construção do ambiente acadêmico favorável ao desenvolvimento de seus fins. A UNILINHARES a partir de então, foi estruturando-se e habilitando-se

para colocar-se em nível semelhante às fortes Instituições de Ensino Superior do Estado.

Outro fator a ser observado, é que o processo de informatização, iniciado em 1996 ainda não atingiu a todos os anseios, pois havia sempre modificações e adaptações a serem feitas, de acordo com o crescimento e amadurecimento da Organização.

Em 1998 foram realizadas as mudanças que estabeleceram uma “revolução” significativa nos padrões de ensino aprendizagem, adotando critérios mais exigentes para aprovação do aluno, criando o Conselho Acadêmico, de Ensino Pesquisa e Extensão e Colegiado de Cursos, passando as decisões a serem tomadas com a participação de todos os envolvidos com a Faculdade, por ter representantes dos alunos, dos professores, da comunidade, da mantenedora, dos coordenadores e da direção, envolvidos em todo o processo decisório. Passou-se a ter uma diretoria geral, responsável pelas decisões finais, a direção acadêmica, responsável pela dinamização das atividades e dos registros acadêmicos e uma coordenação pedagógica com a função do suporte pedagógico aos professores e aos alunos.

Para o entrevistado “A”, a reformulação e aprovação de um novo regimento interno, proporcionou um novo modelo de estrutura organizacional:

Este novo regimento buscou adequar a estrutura, para que o fluxo de atividades e decisões favorecesse o desenvolvimento dos fins e a busca crescente da qualidade para que se obtivesse assim, a produtividade acadêmica, buscando descentralizar o poder e dar um caráter mais democrático à Faculdade.

Outra grande mudança foi a implantação da avaliação institucional em 1997. Segundo o entrevistado “B”:

...o objetivo principal da avaliação era contribuir para que as pessoas, na empresa, estivessem aptas à tomada decisões sobre melhoria dos processos de trabalho, treinamento, pessoal e equipamentos baseados nas necessidades a curto, médio e longo prazos. E acima de tudo, estabelecer diretrizes para garantir o atendimento às necessidades dos clientes internos e externos da organização.

Em 1998, partindo dos resultados da avaliação realizada em 1997, buscou-se trabalhar com um dos pontos detectados como mais fracos da Instituição - a qualidade do Corpo Docente quanto aos aspectos: variação de metodologia de trabalho utilizada nas aulas, indicação e utilização de bibliografia adequada e

atualizada, interação entre ensino e pesquisa, relação entre conteúdo e realidade social, interdisciplinaridade e intercâmbio cultural entre os colegas. O trabalho realizado para iniciar a superação desse ponto fraco foi a avaliação do docente apenas sob a ótica do discente. A avaliação docente, realizada em 1998, ficou sob a responsabilidade de um grupo constituído por um representante de cada Curso - Pedagogia, Administração e Ciências Contábeis, indicados pela Direção Geral e o Coordenador de cada Curso, com o objetivo principal de realizar o acompanhamento e a busca da melhoria da prática pedagógica dos docentes assistindo aulas ou visitando as turmas.

Ocorreu também a fusão oficial das FACIASC e da Faculdade de Ciências Contábeis de Linhares - FACCL, surgindo finalmente a UNILINHARES - Faculdade de Ciências Aplicadas "Sagrado Coração". Começou então uma nova etapa de sua história, pois o aumento da oferta de vagas e cursos, ampliou consideravelmente seu quadro de professores e funcionários, além é claro, da grande expansão física. Pode-se visualizar este crescimento através do número de alunos, que em 1996 eram 606 e em 2002, somou 2.100.

Considerando todo o processo realizado nos anos de 1997 e 1998 delineou-se o Programa de Avaliação Institucional de 1999, que ocorreu de forma gradativa, no intuito de evitar o volume de possíveis problemas e reclamações para o final do ano letivo, no momento da avaliação geral.

Para o entrevistado "B":

... o Programa de Avaliação Institucional sempre esteve atento ao movimento da realidade educativa, que é múltipla, contraditória e rica em experiências profundamente inovadoras, pois sempre se acreditou que esta diversidade só pode ser captada por um processo avaliativo, quando baseado em critérios como transparência, viabilidade, exatidão e ética. Buscou-se o uso de metodologia que permitisse o diálogo com dados quantitativos e qualitativos, oportunizando professores, alunos e funcionários a expressarem suas opiniões.

Para o entrevistado "A":

... a avaliação possibilitou o desenvolvimento de uma cultura antecipativa, perseguindo uma linguagem comum que permitiu não apenas informações dos cursos ou das pessoas, mas o estabelecimento de diagnósticos que pudessem sinalizar necessárias mudanças no processo interno da instituição.

Além da visão de qualificação do corpo docente, adotada a partir de 1996, outra política adotada para atender as normas da LDB, foi a mudança em relação ao

regime de trabalho, contratando professores em regime parcial (20 horas) ou integral (40 horas) em substituição ao regime de trabalho denominado horista. Isto, claro, seguindo uma lógica de orçamento, dividindo as horas de trabalho do profissional em horas/aulas e atividades técnicas-administrativas ou pedagógicas.

Esta mudança no regime de trabalho provocou a saída de vários profissionais que tinham carga horária pequena, o que gerou, para o entrevistado “E” várias vantagens para a Instituição no que tange à:

- aspecto financeiro – diminuição do custo com benefícios de plano de saúde, seguro, transporte, auxílio – refeição, etc.
- qualidade de trabalho – o profissional, ao passar mais horas dentro da Instituição, tem um maior comprometimento com a mesma, encarando-a como uma responsabilidade e não apenas como um elemento de aumento orçamentário.

Outra grande preocupação da Instituição no período foi tentar alcançar uma melhor resultado no exame nacional de cursos, pois desde do resultado do primeiro Provão, instituiu-se uma política interna de busca sem descanso de melhorias, tendo como principais ações:

- substituição de professores
- aperfeiçoamento do quadro docente
- melhoria da biblioteca
- revisão dos planos de ensino e metodologia
- implantação da coordenação pedagógica
- professores com maior dedicação de tempo na Instituição
- reforma e ampliação das instalações físicas

Além destas modificações de natureza geral, foram realizadas outras ações de natureza específica ao curso de Administração, como a revisão dos conteúdos através de aulas aos sábados, ação mais efetiva do coordenador de curso junto ao alunado, mudanças no sistema de avaliação passando estas a serem mais contextualizadas e multidisciplinares, e como consequência aumentou o grau de exigência e reprovação do alunado.

Apesar de todas as ações, os resultados dos últimos provões foram: 1999 – nota C, 2000 – nota D e 2001 – nota E. Estes resultados negativos não são o espelho da busca da IES pela melhoria da qualidade.

Outro fator preocupante no período foi o contínuo crescimento de concorrentes no setor. Segundo o entrevistado “C”:

O surgimento de novas instituições afetou em muito a demanda pelos cursos da UNILINHARES. Até 1997, como era a única da região e apesar de oferecer pouca diversificação em termos de cursos, a demanda pelas vagas oferecidas era muito maior que a oferta, haja vista a falta de cursos superiores no mercado capixaba e em especial, na região norte do Estado. Como a sua localização é privilegiada em termos geográficos, e sendo o município o maior do norte capixaba, de fácil acesso, atraía candidatos de diversos outros municípios do estado como: Aracruz, João Neiva, Ibirapu, Fundão, Rio Bananal, Sooretama, São Mateus, Nova Venécia, Conceição da Barra, Pedro Canário, Pinheiros, Mucurici, Boa Esperança, Ponto Belo, Montanha, e alguns da Bahia, como Posto da Mata, Mucuri, Itabela e Itabatan.

Em 1999 surgiu a Faculdade de Nova Venécia, oferecendo os cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis, que passou a atrair alunos de todo o extremo norte do Estado, como Nova Venécia, Pinheiros, Boa Esperança, Vila Pavão, Montanha, Mucurici e Ponto Belo.

Neste mesmo ano foi criada a Faculdade Vale do Cricaré, oferecendo os cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Administração com ênfase em Análise de Sistemas e Comércio Exterior e atraindo alunos de São Mateus, Jaguaré, Conceição da Barra, Pedro Canário, e os do extremo sul da Bahia.

Em 2001 foi aberta a FANORTE, dentro do município de Linhares, oferecendo os cursos de Direito, Administração de Empresas e Normal Superior, sendo que este último é um curso diferente dos oferecidos pela UNILINHARES e que provocou um grande interesse nos candidatos que anteriormente procuravam o curso de Pedagogia da UNILINHARES, por habilitar o professor a dar aulas no ensino fundamental. Devido à realidade da região, este curso é muito procurado, haja vista que a LDB também coloca que para dar aulas o professor tem que ter formação superior compatível.

Segundo o entrevistado “A”:

... tendo em vista a grande abertura de novos cursos e faculdades, a UNILINHARES acabou por perder um percentual significativo de seus alunos, o que levou a Instituição a repensar sua localização geográfica. Se antes ela era privilegiada por ser a única da região, a partir de 1998, com as novas Instituições superiores que surgiram, ela passou a ficar distante fisicamente dos candidatos de outros municípios.

Esta modificação do ambiente fez com que a Instituição partisse em busca do aluno. Ao fazer um estudo da região, verificou-se que o município que teria maiores condições de abrigar uma Faculdade seria Nova Venécia, uma vez que era o de

maior facilidade de acesso, com uma população de cerca de quarenta e cinco mil habitantes, com boa infra-estrutura, grande crescimento no setor de granito, sendo o maior município da região noroeste do Estado, para onde confluem naturalmente os municípios de Vila Pavão, Pinheiros, Mucurici, Boa Esperança, Montanha, Ponto Belo, São Gabriel da Palha, Vila Valério e Ecoporanga. Somando-se a população de todos estes municípios, esta gira em torno de duzentos e cinquenta mil habitantes. Verificou-se que em todos estes municípios há uma demanda reprimida por cursos superiores, em virtude da baixa renda da população e também em virtude da distância física das Faculdades (as mais próximas são as de Colatina e Linhares).

Ao entrar no MEC para a autorização dos cursos de Letras, Pedagogia, Administração com ênfase em Análise de Sistemas e Comércio Exterior, verificados como de boa demanda na região, a mantenedora da UNILINHARES tomou conhecimento de que já havia um pedido de outra Instituição, já em fase final de tramitação do processo, para a abertura em Nova Venécia dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis.

Segundo o entrevistado “D”:

... visualizando as dificuldades de iniciar atividades educacionais em um novo município, que ainda não tem a cultura de curso superior e com concorrente, os proprietários das duas Instituições optaram por se unirem e fazem uma parceria de funcionarem juntos, com uma mesma Faculdade, com cada grupo sendo proprietário de 50% das ações da nova empresa criada.

Esta parceria se efetivou em 2001, quando da autorização dos cursos solicitados, passando a Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN a oferecer os seguintes cursos:

- Administração de Empresas – 120 vagas/ano.
- Ciências Contábeis – 120 vagas/ano.
- Administração com ênfase em Comércio Exterior – 60 vagas/ano.
- Administração com ênfase em Análise de Sistemas – 60 vagas/ano.
- Pedagogia – 300 vagas/ano.
- Letras com Habilitação Português e Inglês com Respectivas Literaturas – 60 vagas/ano.
- Letras com Habilitação Português e Espanhol com Respectivas Literaturas – 60 vagas/ano.

Em 2001, após os processos seletivos, verificou-se que a implantação da Faculdade em Nova Venécia alcançou grande êxito, tendo hoje 1.050 alunos, 52 professores e cerca de 25 funcionários administrativos.

4.5.1 A análise teórica do período estratégico

4.5.1.1 Os stakeholders relevantes

Para a UNILINHARES, no período objeto deste estudo, os seguintes stakeholders foram fundamentais:

- As faculdades implantadas após 1996 – que tiraram um número significativo de possíveis novos alunos da UNILINHARES, fazendo-a repensar sua posição geográfica e criasse novos cursos capazes de atrair a atenção dos candidatos.
- Governo Federal – que através do Ministério da Educação e Cultura, continua exigindo e fiscalizando de forma que se cumpra a LDB.
- A sociedade dos municípios de Nova Venécia e Linhares (e de municípios da região) – como a grande interessada e usuária dos serviços oferecidos pela UNILINHARES.
- As indústrias do município de Linhares – que cresceram muito no período, ampliando e modernizando o parque industrial, e conseqüentemente exigindo uma maior qualificação de seus funcionários.
- As empresas do setor de granito de Nova Venécia – que provocaram a implantação de um pólo industrial no município, conseguindo atrair outros segmentos e provocando a modernização do comércio local.
- A mídia – que nunca esteve tão interessada nas Instituições de ensino superior privadas e seus resultados, informando ao público todos as ações e resultados das Faculdades.

4.5.1.2 As estratégias implantadas

Verifica-se no âmbito interno da Instituição, uma autonomia para decidir como e quando a mudança deve ser implantada. O que ocorre é que o Governo Federal decide apenas o porque da mudança. Isto faz afirmar que as estratégias implantadas pela UNILINHARES caracterizam-se principalmente como estratégias deliberadas, porque houve previamente no âmbito da Instituição, estudos e planejamento envolvendo os processos e o contexto da mudança, embora

decorrente de uma decisão maior e anterior, tomada pelo Governo Federal. Pode-se destacar como as principais estratégias do período:

- Implantação da Avaliação Institucional;
- Reformulação do Ensino de Graduação (de anual para semestral);
- Estabelecimento da nova missão e visão;
- Busca de maior eficiência do corpo docente;
- Expansão física (para o município de Nova Venécia);
- Mudança do regime de trabalho dos docentes;
- Busca por melhores resultados no Exame Nacional de Cursos.

4.5.1.3 O processo de adaptação e formulação da estratégica

Utilizando o conceito de ciclo de adaptação de MILES E SNOW (1978) o processo pelo qual a UNILINHARES ajustou-se às mudanças ambientais, neste período, envolveu os três problemas de forma semelhante. O problema empresarial foi representado pelo esforço de adaptação ao contexto das novas normas da educação nacional. O problema de engenharia foi representado pelas ações da Faculdade nas tarefas de definição e implantação do desenho organizacional apropriado para representar sua estrutura organizacional. Já o problema administrativo foi caracterizado pelas ações que buscaram compatibilizar estratégias e estruturas que atendessem de forma rápida e eficiente às demandas do MEC e da sociedade.

Verifica-se no período, várias alterações no nível estratégico da Instituição. Ao analisar-se a adaptação estratégica, segundo o proposto por MILLES e SNOW (1978), verifica-se que:

- as mudanças mais significativas aconteceram na sua forma de atuação, adotando a característica analista, uma vez que passou a operar como novos cursos e com nova localização geográfica, sem desfazer dos curso e sede que já a tinham consolidado;
- buscou oportunidades no mercado, experimentando respostas às mudanças e tendências do ambiente, adotando também a característica exploradora.

No modelo de HREBINIAK E JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001), a UNILINHARES, no período em análise, pode ser posicionada no quadrante da escolha diferenciada, onde a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação.

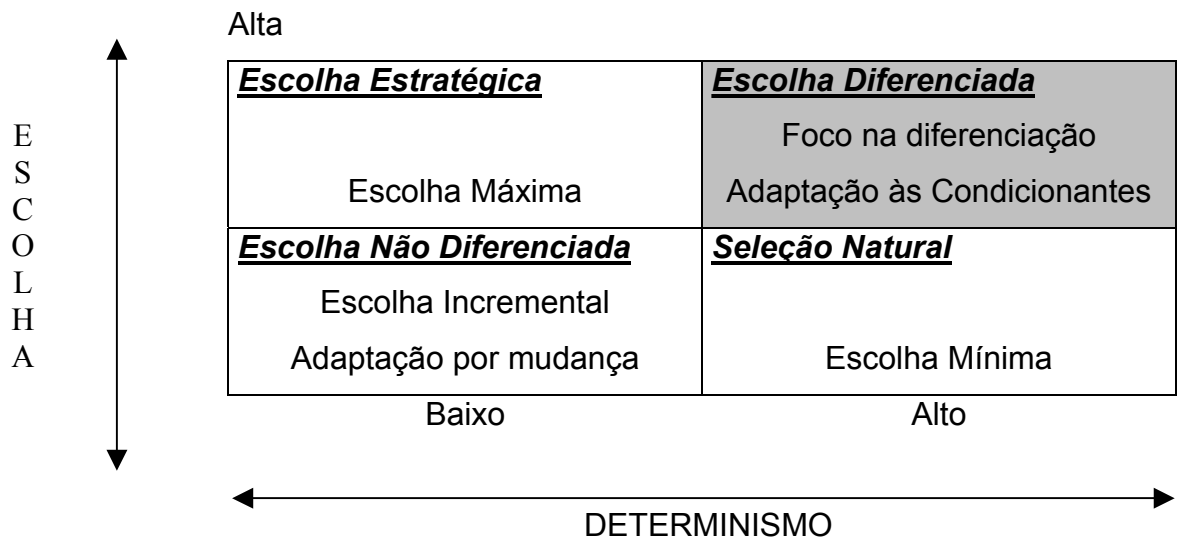


Figura 8 - Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001).

Embora fortemente influenciada por fatores externos, especificadamente os decorrentes da ação do Governo Federal, através das políticas implantadas pelo MEC, a UNILINHARES neste período tomou a iniciativa e implantou mudanças estratégicas significativas no processo de adaptação de sua estrutura organizacional.

Quadro 2: Síntese relativa ao período de 1998 a 2001, com resposta aos objetivos gerais e específicos

Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos concorrentes (novas Faculdades e novos cursos).
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ações voltadas para a qualificação e integração do docente à Organização; ▪ Busca de novos mercados, com a implantação da Faculdade de Nova Venécia; ▪ Reestruturação interna, com a implantação da Avaliação institucional e do novo regimento interno.
Escolha Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciada.
Adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista e exploradora.
Ciclos adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema empresarial – esforço de adaptação

	<p>ao novo contexto educacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema engenharia – definição e implantação de novo desenho organizacional; ▪ Problema administrativo – ações para atender de forma rápida e eficiente às demandas do MEC e da sociedade.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.6 Período de 2001 a 2002 – A busca pela consolidação da UNILINHARES dentro do cenário educacional capixaba

Como resultado das mudanças implantadas pela UNILINHARES nos períodos anteriores, começa-se a verificar uma época de menos ações reativas, partindo agora para ações planejadas. No que tange a corpo docente, verifica-se que ela está muito mais seletiva no processo de contratação de seus professores, exigindo que estes sejam mestres ou doutores e que tenham experiência no ensino superior. Ao analisar a situação do quadro docente em 1996 e hoje, tem-se a seguinte evolução:

Tabela 3: Evolução da Titulação docente da UNILINHARES 1996 – 2002

Titulação/Ano	Especialista	Mestre/Mestrando	Doutores/doutorados	Total
1996	29	03	0	32
2002	22	74	09	105

Fonte: Documentos UNILINHARES

A IES, entendendo também que além do ensino de qualidade ser um importantíssimo pré-requisito para um bom resultado, faz-se necessário que o discente esteja em perfeita sintonia com a Faculdade, ou seja, satisfeito, entendendo a importância do resultado ser positivo e que o principal fator que contribui para que detecte falhas no processo ensino-aprendizagem é o diálogo entre o aluno e coordenador de curso. Com as mudanças verificadas, o coordenador passou a assumir entre outras, as seguintes funções:

- Promover articulação permanente com as diversas áreas que compõem o currículo do curso;
- acompanhar e avaliar a execução curricular;
- encaminhar à Diretoria propostas de alteração do currículo do curso;

- propor aos docentes alterações no programas das disciplinas, objetivando compatibilizá-los;
- supervisionar e manter atualizados currículos docentes, planos de curso, autorizações docentes e livros de atas;
- orientar o educando em suas necessidades administrativo-pedagógicas referentes ao seu Curso;
- supervisionar os trabalhos desenvolvidos pelos docentes no curso;
- administrar todas as atividade inerentes ao funcionamento do Curso, incluindo-se o desenvolvimento e controle dos estágios supervisionados;
- coordenar, junto com a Direção Gera e junto à Coordenação dos cursos de Graduação, o plano de capacitação contínua do quadro docente do Curso;
- atender aos docentes e/ ou discentes, sempre que se fizer necessário.

Pode-se verificar, que a Instituição não economizou esforços nem recursos financeiros na busca pela qualidade de ensino e conseqüentemente, de bons resultados no exame nacional de cursos. Em 2002, devido ao resultado negativo do último exame nacional de cursos, a Faculdade está fazendo uma substituição significativa do seu corpo docente, principalmente nas áreas em que através do relatório enviado pelo MEC, é verificado o maior número de erros nos últimos anos. Ocorreu também a mudança do coordenador do Curso de Administração, sendo este curso assumido por um professor de outro Estado, com mestrado na área de Educação e doutorado na área de Administração e com grande experiência acadêmica.

Na visão do entrevistado "A":

... os novos concorrentes fizeram com que a UNILINHARES passasse a repensar tanto em termos de novos cursos e de novos mercados. Mesmo tendo implantado 08 novos cursos no período de 1996 a 2001, havia ocorrido uma mudança significativa no mercado de trabalho, em virtude do desenvolvimento da região nos últimos anos e as novas concorrentes haviam implantado cursos que exigiam poucos investimentos.

O método de avaliação dos alunos também foi modificado, criando um Programa de Avaliação Interdisciplinar, em que, ao final do período letivo, todos os alunos fazem uma prova única, que envolve questões de todas as matérias estudadas no semestre. O resultado desta avaliação compõe vinte por cento da nota do aluno em cada disciplina no período. Esta nova política de avaliação teve como reflexo um aumento significativo no número de reprovações.

Cada vez mais consciente da necessidade de formar um profissional de qualidade, de acordo com os critérios de mercado, a Organização aumentou significativamente no período, o nível de exigência em relação ao aprendizado, ou seja, cobrando respostas mais efetivas do aluno, o que está exigindo que este tenha que se dedicar muito do seu tempo aos estudos, para ter bom aproveitamento. Tal medida provocou, em 2002, uma grande evasão. Mas, de acordo com o entrevistado “C”:

Se o preço que temos que pagar para garantirmos um ensino de qualidade e um bom nome no mercado de educação é a desistência ou trancamento dos nossos alunos, a UNILINHARES está disposta a pagar. Só queremos que permaneça aqui o aluno que falar a nossa linguagem e que estiver de acordo com a nossa filosofia de formar profissionais aptos para o mercado de trabalho e não simplesmente, dar diplomas.

No período em estudo, a UNILINHARES formulou e está começando a implantar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional, onde estabelece os principais objetivos da Instituição para os próximos 05 anos e os meios para consecução dos resultados almejados. Como grande meta está a transformação da Faculdade em Centro Universitário em 2003, o que lhe garantirá maior autonomia, força e prestígio dentro do mercado educacional capixaba.

Para isto, a Instituição está partindo agora em diversificação dos seus campos de atuação, já tendo entrado no MEC com pedidos de autorização de cursos que exigem alto investimento em laboratórios, salas de aulas. A previsão é de autorização para funcionamento é para o primeiro semestre de 2003. Todos os cursos solicitados são novos na região, não tendo nenhuma outra Instituição oferecendo, sendo eles:

- Sistema de Informação – 60 vagas diurnas e 50 vagas noturnas/ano.
- Comunicação Social – Jornalismo – 50 vagas diurnas/ano.
- Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – 50 vagas diurnas/ano.
- Enfermagem – 100 vagas diurnas/ano.
- Farmácia – 100 vagas diurnas/ano.
- Fisioterapia – 100 vagas diurnas/ano.
- Design para produção moveleira – 50 vagas diurnas e 50 vagas noturnas/ano.
- Educação Física – Licenciatura – 50 vagas diurnas/ano.
- Educação Física – Bacharelado – 50 vagas noturnas/ano.
- Psicologia – 100 vagas diurnas/ano.

Para a sua extensão, no município de Nova Venécia, foi também solicitado o curso de Direito e Normal Superior, sendo estes de grande demanda na região, o que lhe garantirá vantagem competitiva em relação a possíveis futuras empresas concorrentes. Em 2003, está prevista também a solicitação de funcionamento no município de Nova Venécia, os cursos de Farmácia, Enfermagem e Psicologia, o que caracteriza o fortalecimento da Organização, pois são cursos que exigem altos investimentos em infra-estrutura.

Um forte estímulo à UNILINHARES para a ampliação de suas atividades, foi o aumento de alunos ingressantes em 2002, conseguindo reverter um quadro que vinha sendo desfavorável desde 2000, pois, com a abertura de novas faculdades no norte do Estado, houve como conseqüência, uma queda significativa no número de candidatos inscritos no processo seletivo, principalmente no ano de 2000 e 2001. No processo para preenchimentos das vagas do ano 2002, apesar da UNILINHARES não estar oferecendo nenhum curso novo, houve o dobro de candidatos inscritos nos anos anteriores.

O principal fator que contribuiu para isto, foi o PODER – Programa de Desenvolvimento do Estudante de Baixa Renda – desenvolvido e implantado pela Prefeitura Municipal de Linhares, que visa oportunizar o acesso do aluno carente ao ensino superior.

Cabe ressaltar que no estado do Espírito Santo, a Universidade Federal é a única a oferecer ensino superior gratuito, tendo anualmente 2.500 vagas a serem preenchidas. Tradicionalmente, estas são ocupadas por candidatos que cursaram o ensino médio em escolas particulares. Ou seja, consegue obter vaga na Faculdade pública, o aluno que tem bom poder aquisitivo, restando ao aluno de baixa renda, a opção de obter sua graduação na rede privada.

O PODER paga mensalmente à Faculdade na qual o aluno selecionado pelo programa estiver matriculado, o valor de um salário mínimo. A Instituição de Ensino Superior ao firmar o convênio com a Prefeitura, contribui com um percentual de até 25% de desconto na mensalidade.

O critério de seleção inicial para conseguir o benefício tem como pré-requisitos que o aluno resida a pelo menos 05 anos no município, comprovar a carência de recursos financeiros para custear seus estudos e estar matriculado no ensino superior.

Após a seleção, para a garantia para permanência do benefício, o aluno tem que comprovar bom desempenho acadêmico, através do histórico escolar fornecido pela Instituição de Ensino à Prefeitura.

O PODER disponibiliza recursos anualmente para duzentos candidatos, sendo que irá funcionar até o ano de 2005, totalizando oitocentas vagas. Após, a medida que os alunos bolsistas forem sendo graduados, outros os substituirão.

Os recursos do PODER foram distribuídos para os alunos matriculados nas Instituições particulares do município e para alunos que foram aprovados na Universidade Federal do Espírito Santo, onde apesar do ensino ser gratuito, o benefício garante uma ajuda de custos para transporte, estadia e alimentação.

Do total de bolsas oferecidas, 80% ficaram com os alunos da UNILINHARES, haja vista esta oferecer uma quantidade de cursos e vagas muito superior a sua concorrente localizada no município.

No que tange à pesquisa, observa-se que a Instituição começa a investir de forma lenta, porém de forma gradativa no setor, já tendo iniciado atividades no setor de Geografia e Biologia. Na pós-graduação, a Instituição verificou que as necessidades do mercado estão ampliando e diversificando, por isto está atuando nas seguintes áreas:

- Gestão Ambiental, em virtude da demanda surgida principalmente em função da expansão na área petrolífera no Estado;
- Gestão Empresarial, tendo em vista o grande crescimento econômico, principalmente devido à expansão do setor moveleiro verificado no município nos últimos anos;
- Pedagogia Empresarial, que surgiu como conseqüência do crescimento sócio-econômico, ampliando a rede privada de ensino fundamental e médio e também porque muitas empresas da região estão visualizando no profissional de Pedagogia uma ótima opção para trabalhar dentro da área de Recursos Humanos.

4.6.1 Análise teórica do período em questão

4.6.1.1 Os stakeholders relevantes

Para a UNILINHARES, no período objeto deste estudo, tem os seguintes stakeholders fundamentais:

- O poder público municipal – que criou o PODER permitindo a acesso de até 200 novos alunos à Instituição, sendo que estes pertencem a classes sociais desfavorecidas e que pela lógica natural, não teriam como arcar com os custos do ensino superior privado.
- Governo Federal – que através do Ministério da Educação e Cultura define as políticas a serem implantadas na área educacional, e está cada mais exigente em relação ao setor de Educação Superior.
- A sociedade da região de Linhares e Nova Venécia – como a grande interessada e usuária dos serviços oferecidos pela UNILINHARES.
- O setor industrial do município de Linhares - que continua atravessando um momento bem favorável.
- O setor de granito de Nova Venécia – que tem expandido de forma extremamente acelerada.
- A mídia – que cada vez mais está preocupada em informar a qualidade das Instituições à sociedade em geral.

4.6.1.2 As estratégias implantadas

As estratégias utilizadas neste período, definindo várias das ações a serem desenvolvidas, principalmente porque passam a seguir metas pré-determinadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, caracterizam um processo de formação de estratégias deliberadas. As principais estratégias implantadas foram:

- definição da função “ Coordenador de Curso”;
- busca incansável pela melhoria da qualidade e conseqüentemente, de bons resultados no exame nacional de cursos;
- criação do Plano de Desenvolvimento Institucional, que funciona como um planejamento estratégico da Organização;
- solicitação junto ao MEC de abertura de novos cursos em áreas que exigem maior investimento;
- criação do centro de Pesquisa;
- ampliação da área de pós-graduação;
- implantação do Programa de Avaliação Interdisciplinar;
- aumento da exigência de aprendizagem do aluno;

- mudanças de corpo docente e coordenador de curso.

4.6.1.3 O processo de adaptação e formulação da estratégica

Embora continue fortemente influenciado por fatores externos, especificadamente os decorrentes da ação do Governo Federal, através das políticas implantadas pelo MEC e dos novos concorrentes, é verificado neste momento que a UNILINHARES adota, no seu processo de adaptação, a característica exploradora, segundo MILES e SNOW (1978), criando mudanças a partir das oportunidades que surgiram no ambiente, com a proposta de abertura de novos cursos em áreas que exigiram maiores investimentos na graduação e novos cursos de pós-graduação, adotando estratégias significativas no processo de adaptação de sua estrutura organizacional, mas, ao mesmo tempo, continuando a atuar com os mesmos cursos e estrutura.

Utilizando o conceito de ciclo de adaptação de MILES E SNOW (1978), no processo pelo qual a UNILINHARES ajustou-se às mudanças ambientais, neste período houve o predomínio do problema empresarial, representado pela busca em se firmar como grande empresa do setor educacional, através da solicitação de novos cursos. Já o problema engenharia foi caracterizado principalmente pela definição da função do coordenador de curso como o grande instrumento para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem. O problema administrativo caracterizou-se pela preocupação com a redução de incerteza através da racionalização e expansão das atividades.

No modelo de HREBINIAK E JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001), a UNILINHARES, no período em análise, pode ser posicionada no quadrante da escolha diferenciada, onde a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Tem-se neste período, que as pressões e as condições impostas pelo ambiente, provocaram forte influência sobre a Organização, refletindo-se em seus resultados e comportamentos, ao mesmo tempo em que proporcionaram a ela, uma liberdade de escolha, devido ao ambiente externo estar favorável à abertura de novos cursos.

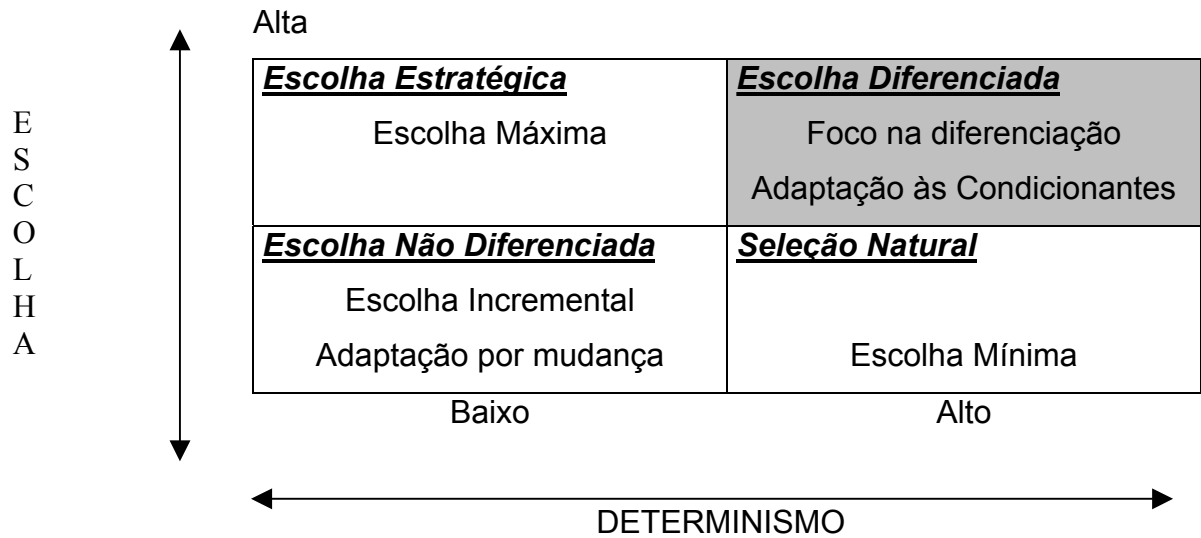


Figura 9: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001).

Quadro 3: Síntese relativa ao período de 2001 a 2002,
com resposta aos objetivos gerais e específicos

Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder público municipal.
Estratégias principais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da função “Coordenador de curso”; ▪ Criação do Plano de Desenvolvimento Institucional, que funciona como um planejamento estratégico da organização; ▪ Solicitação junto ao MEC de abertura de cursos em áreas novas que exigem maior investimento; ▪ Implantação do Programa de Avaliação Interdisciplinar; ▪ Aumento da exigência de aprendizagem do aluno; ▪ Troca de corpo docente e coordenador de curso.
Escolha Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciada.
Adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploradora e analista.
Ciclos adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema empresarial – solicitação de abertura de novos cursos;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema engenharia – definição e implantação da função do coordenador de curso; ▪ Problema administrativo – redução de incerteza e racionalização e expansão das atividades.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.7 Síntese do estudo de caso

Consolidando-se de forma conjunta e seqüencial, as análises dos períodos específicos que marcaram a UNILINHARES, a seguir pode-se mostrar os seguintes quadros:

Quadro 4: Principais Stakeholders do período de pesquisa

Períodos	Stakeholders
1996 a 1998	Governo Federal, Sociedade da região de Linhares, Indústrias da região de Linhares.
1998 a 2000	Novos cursos e Faculdades, Governo Federal, Sociedade e Indústrias dos municípios de Linhares e Nova Venécia e Mídia.
2000 a 2002	Poder Público do município de Linhares, Governo Federal, Sociedade e Setor Industrial dos municípios de Linhares e Nova Venécia e Mídia.

Quadro 5: Principais estratégias adotadas

Períodos	Estratégias
1996 a 1998	Política de qualificação docente, solicitação de novos cursos de Graduação junto ao MEC e implantação da Pós-graduação.
1998 a 2000	Implantação da Avaliação Institucional, reforma do Ensino, estabelecimento da missão e visão institucional, política de eficiência do corpo docente, expansão física para outro município, mudanças na política de regime de trabalho docente e ações para melhorar os resultados no exame nacional de cursos.
2000 a 2002	Definição e cobrança da função coordenador de curso, busca de melhoria de qualidade de ensino, criação do Plano de Desenvolvimento Institucional, solicitação de abertura de 11 novos cursos de graduação junto ao MEC, criação do Centro de Pesquisa e ampliação das ofertas e opções de pós-graduação, implantação do

	Programa de Avaliação Interdisciplinar, aumento da exigência de aprendizagem do aluno.
--	----------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 6: Tipos de escolha organizacional,
segundo HREBINIAK e JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001)

Períodos	Escolha organizacional
1996 a 1998	Seleção Natural
1998 a 2000	Escolha Diferenciada
2000 a 2002	Escolha Diferenciada

Quadro 7: Tipos de Adaptação Organizacional, segundo MILLES e SNOW (1978)

Períodos	Adaptação Organizacional
1996 a 1998	Reativa e defensiva
1998 a 2000	Analista e exploradora
2000 a 2002	Analista e exploradora

Quadro 8: Aspectos relevantes do Ciclo de Adaptação Estratégica,
segundo modelo de MILLES e SNOW (1978)

Períodos	Ciclo de Adaptação Estratégica
1996 a 1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema empresa – criação de novos cursos; ▪ Problema engenharia – formação docente e Exame Nacional de Cursos; ▪ Problema administrativo – implantação de ações para ajustar-se a nova política educacional.
1998 a 2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema empresarial – esforço adaptação ao novo contexto educacional; ▪ Problema engenharia – definição e implantação de novo desenho organizacional; ▪ Problema administrativo – ações para atender de forma rápida e eficiente às demandas do MEC e da sociedade.
2000 a 2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema empresarial – solicitação de abertura de novos cursos; ▪ Problema engenharia – definição e implantação da função do coordenador de curso; ▪ Problema administrativo – redução de incerteza e racionalização e expansão das atividades.

4.7.1 Análise teórica consolidada

Para melhor realização e compreensão do processo, a pesquisa dividiu o período de 1996 a 2002 em três fases:

- 1996 a 1998 – é o período em que a organização sofre os impactos da implantação de uma nova política educacional no Brasil e começa seus esforços para adequar-se a esta nova situação;
- 1998 a 2000 – é o período que se caracteriza pelo processo intenso de ajustes internos com vistas à adequação de normas e busca de novos mercados para fazer frente aos concorrentes que surgem, tentando consolidar sua identidade;
- 2001 a 2002 – é o período identificado como o de consolidação dos ajustes estruturais ocorridos no período anterior e início de um processo de consolidação como uma das maiores instituições de ensino superior do estado, tendo para isto solicitado junto ao MEC a abertura de novos cursos superiores que exigem grandes investimentos.

O ambiente, considerando a organização como sistema aberto, é tido como fundamental para a compreensão do processo de adaptação da estrutura organizacional da UNILINHARES. Ressalta-se que a análise do ambiente organizacional é aqui limitada aos aspectos do ambiente em relação aos quais a organização é sensível e deve reagir para garantir a sua existência.

O ambiente geral é o que abrange todos os fatores, as tendências, e as condições gerais que afetam a todas as organizações em um determinado espaço geográfico, abarcado os aspectos tecnológicos, sociais, políticos, econômicos, demográficos, culturais e ecológicos, além da estrutura legal (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Observa-se no período, que da mesma forma que o ambiente gerou profundas mudanças na UNILINHARES, a mesma em contrapartida, abriu caminhos para as mudanças em seu ambiente. Segundo o entrevistado “A”:

... não temos nenhuma modéstia em afirmar que a existência de uma Instituição de Ensino Superior em Linhares, motivou a implantação de muitas empresas no município, com a perspectiva de mão-de-obra qualificada. A UNILINHARES sem sombra de dúvida é uma das grande responsáveis pelo crescimento tanto social como econômico da região nos últimos anos”.

Para a UNILINHARES, no período objeto deste estudo, os seguintes stakeholders foram fundamentais:

- a) Governo Federal – que através do Ministério da Educação e Cultura define as políticas a serem implantadas na área educacional, incluindo o setor de Instituições de Ensino Superior privadas.
- b) A LDB - Lei 9.394/96 - que abriu as portas para a criação de novas Faculdades, instituiu regras para a qualificação docente superior e o exame nacional de cursos.
- c) As faculdades implantadas após 1996 - que tiraram um número significativo de possíveis novos alunos da UNILINHARES, fazendo-a repensar sua posição geográfica e criasse novos cursos capazes de atrair a atenção dos candidatos.
- d) O poder público municipal – que criou o PODER permitindo o acesso de até 200 novos alunos à Instituição, sendo que estes pertencem a classes sociais desfavorecidas e que pela lógica natural, não teriam como arcar com os custos do ensino superior privado.
- e) A sociedade da região de Nova Venécia e Linhares – como a grande interessada e usuária dos serviços oferecidos pela UNILINHARES.
- f) As indústrias do município de Linhares e de Nova Venécia – que cresceram muito no período, ampliando e modernizando o parque industrial e conseqüentemente exigindo uma maior qualificação de seus funcionários.
- g) A mídia – que nunca esteve tão interessada nas instituições de ensino superior privadas e seus resultados, informando a um público todos as ações e resultados das Faculdades.

Na visão de MILLES e SNOW (1978), o conceito de ciclo de adaptação compreende a abordagem das mudanças por meio da análise dos problemas empresarial, de engenharia e administrativo. O processo pelo qual a UNILINHARES ajustou-se às mudanças ambientais neste período envolveu estes três problemas de forma semelhante. O problema empresarial foi representado pelo esforço de adaptação ao contexto das novas normas da educação nacional. O problema de engenharia foi representado pelas ações da Faculdade nas tarefas de definição e implantação do desenho organizacional apropriado para representar sua estrutura organizacional. Já o problema administrativo foi caracterizado pelas ações que buscaram compatibilizar estratégias e estruturas que atendessem de forma rápida e eficiente às demandas do MEC e da sociedade.

Fundamentando-se ainda nos estudos de MILES e SNOW (1978), para os quais o processo de adaptação ocorre de quatro diferentes maneiras, que resultam na

classificação das empresas nos tipos estratégicos defensivo, explorador, analista e reativa, constatou-se que a UNILINHARES adotou no período de 1996 a 1998, o tipo de adaptação reativo, sendo que no período de 1998 a 2001 adotou o tipo analista e explorador, e no período de 2001 a 2002 continua adotando o tipo de adaptação analista.

No modelo de HREBINIAK E JOYCE (*apud* OLIVEIRA, 2001), a UNILINHARES, somente no período de 1996 a 1998, esteve posicionada no quadrante de seleção natural, devido à influência da nova legislação educacional criada em 1996, o que provocou um alto determinismo ambiental e a baixa escolha estratégica. Já nos períodos seguintes, que iniciam no ano de 1998 e terminam em 2002, a Instituição, pode ser posicionada no quadrante da escolha diferenciada, onde a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

5.1 Conclusões

O objetivo desta pesquisa é identificar, descrever e analisar como ocorreu o processo de adaptação estratégica da UNILINHARES, organização do setor de ensino superior privado, no período de 1996 a 2002, quando ocorreram fortes mudanças na política educacional nacional.

A pesquisa tem como objetivos específicos: a) identificar, descrever e analisar as modificações no ambiente externo da organização no período; b) identificar, descrever e analisar as modificações do período no interior da organização e, c) identificar descrever e analisar as estratégias adotadas pela organização no período.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se a perspectiva contextualista sugerida por PETTIGREW (*apud* FLEURY e FIESCHER, 1986) em que são analisados o contexto externo e interno, o conteúdo e o processo de mudança ocorrida. Foi-se utilizada também, dentro da abordagem sugerida por KATZ e KANH (1978), a idéia de organização como um sistema aberto que recebe influências do ambiente e influencia o meio onde se encontra inserida.

No contexto interno, dentro do ambiente geral, foram estudados os fatos mais relevantes do período capazes de causar impactos na organização pesquisada. Foi considerado também, dentro do contexto interno, como ambiente específico, o sistema educacional nacional e suas alterações, em especial, as provocadas pela LDB de 1996 e foram identificados os principais fatos que representaram a adaptação da organização a estas variações ambientais.

Verifica-se, no entanto, no âmbito interno da Instituição, uma autonomia para decidir “como” e “quando” a mudança deve ser implantada. O que ocorre é que o Governo Federal ao determinar regras dá origem ao “porque” da mudança. Isto faz afirmar que as estratégias implantadas pela UNILINHARES caracterizam-se principalmente como estratégias deliberadas, porque houve previamente no âmbito da Instituição, estudos e planejamento envolvendo os processos e o contexto da mudança, embora decorrente de uma decisão maior e anterior, tomada pelo Governo Federal. Como “conteúdo” são descritas e analisadas as principais mudanças no decorrer do período, com ênfase às respostas organizacionais às mudanças ambientais.

O ambiente, considerando a organização como sistema aberto, é tido como fundamental para a compreensão do processo de adaptação da estrutura organizacional da UNILINHARES. Ressalta-se que a análise do ambiente organizacional é aqui limitada aos aspectos do ambiente em relação aos quais a organização é sensível e deve reagir para garantir a sua existência.

Em virtude das regras do ensino superior, mesmo o privado, originarem-se do Governo Federal faz com que haja algumas características especiais. Por um lado, existe um procedimento mais amplo, verificado no âmbito do ambiente externo (geral e operacional), decorrente da ação do MEC, que através de suas políticas, define alguma das ações a serem desenvolvidas, caracterizando um processo de formação de estratégias deliberadas. Por outro lado, muitas das ações desenvolvidas na UNILINHARES resultaram de ações tomadas por seus administradores, para cumprirem determinações da política educacional nacional e para atenderem aos anseios da sociedade em geral, sem que as mesmas tivessem sido previstas, estudadas e planejadas no âmbito interno, configurando-se estratégias do tipo emergente.

Nos aspectos relativos ao processo de mudança, foram identificadas as principais ações desenvolvidas pela organização e identificadas os padrões de comportamento nos períodos.

As modificações no interior da organização foram estudadas a partir do grau de “determinismo” e “voluntarismo”, da organização, conforme sugerido por HREBINIAK e JOYCE (1985) e o comportamento organizacional e os ciclos de adaptação estratégica foram analisados segundo os modelos sugeridos por MILLES e SNOW (1978).

Cabe ressaltar que durante o período de análise, verificou-se que as principais estratégias foram tomadas pela presidente da Mantenedora da Faculdade, tendo como principal colaboradora, a Diretora Geral da Instituição, sendo que as escolhas estratégicas foram compartilhadas aos demais Coordenadores, distribuindo o poder pela organização para aqueles indivíduos com habilidades e conhecimentos especiais e cruciais para a organização.

Embora fortemente influenciado por fatores externos, especificadamente os decorrentes da ação do Governo Federal, através das políticas implantadas pelo MEC, a UNILINHARES neste período tomou a iniciativa e promoveu mudanças estratégicas significativas no processo de adaptação de sua estrutura

organizacional. Após a realização da pesquisa, verifica-se que os objetivos a que ela se propõe foram alcançados, haja vista que foram identificadas, analisadas e descritas as principais mudanças que ocorreram no ambiente da organização.

A resposta à pergunta de pesquisa e a concretização tanto do objetivo geral como dos objetivos específicos estão explicitadas ao longo do capítulo 4, onde são relatados todos os resultados da pesquisa, especificamente quando trata dos eventos importantes na história da Instituição, no período sob exame, onde são definidos, analisados e descritos os períodos estratégicos, para a análise e evolução da organização ao longo do período histórico.

Com base na análise consolidada do período compreendido entre 1996 a 2002, na UNILINHARES, pode-se apresentar uma visão integrada dos aspectos estudados nos períodos, abordando stakeholders, tipos de estratégia realizada, tipos de estruturas adotadas, relacionamentos entre estratégia e estruturas, ciclos e tipos de adaptação organizacional e o posicionamento da organização no que tange ao determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica.

5.2 Recomendações

O sucesso da pesquisa no que se refere à resposta ao problema e na concretização dos objetivos geral e específico, formulados no início deste trabalho, fica evidente com a análise da adequação desses elementos aos resultados obtidos.

O desenvolvimento desta pesquisa permite fazer recomendações para trabalhos posteriores que venham a desenvolver a temática do processo de adaptação estratégica em Instituições de Ensino Superior Privadas.

Um ponto a ser levantado, diz respeito à participação discente e docente na trajetória institucional da UNILINHARES. Embora eles possam ser considerados stakeholders relevantes, este estudo foi baseado na percepção de diretores e outros membros importantes dentro da Instituição, que não ressaltaram a participação destes grupos nos seus depoimentos. Desta forma, acredita-se que seja interessante o desenvolvimento de um estudo específico, que avalie o impacto da atuação desses dois grupos no alcance dos objetivos organizacionais.

Outro ponto a ser considerado em estudos futuros, envolvem a cultura e o clima organizacional como fatores que interferem na implantação de estratégias em organizações de ensino superior privadas.

Tendo em vista as diferenças regionais, num país da extensão territorial como o Brasil, um outro problema verificado é que as normas do Governo Federal, implantadas através do MEC, em muitas situações estão muito distantes da realidade da grande maioria dos estados e principalmente dos municípios localizados no interior. Como recomendação para estudos futuros é no sentido de verificar se as estratégias adotadas pelo MEC para melhorar a qualidade de ensino nacional são compatíveis com a realidade das diferentes regiões do Brasil.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALVES, José F. **Praticando os cinco sentidos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

ANSOFF, H. Igor. **Nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação.** 2.ed. São Paulo: Moderna, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORES DE ENSINO SUPERIOR. **Políticas públicas de educação superior:** desafios e proposições. Brasília: ABMES FUNADEST, 2002

BATEMAM, Thomas; SNELL, Scott. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEAUD, Michel. **Arte da tese:** como preparar e redigir uma tese de mestrado, uma monografia ou qualquer outro trabalho universitário. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro:** o caso da Eletrosul. Florianópolis: 1996. 196 p. Tese (Doutor em Engenharia de Produção – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996).

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. **Constituição:** República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação.** São Paulo: Pioneira, 2001.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHILD, John e SMITH C. **The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector.** Journal of Mangement Studies, 24-6, November 1987.

COSTA, Geraldo V. **Cultura e Valores Organizacionais.** Florianópolis: Insular, 1999.

DAFT, Richard L. **Organizações, teorias e projetos.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FLEURY, MTL e FEISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996

FREITAS, Adriana Gomes de. **Introdução às teorias administrativas.** Campinas: Alínea, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

HARVEY, David. **Condições pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1993.

MACHADO, Nelson Santos. **A dinâmica da estrutura, da estratégia e do poder nas organizações universitárias na perspectiva das configurações**: o caso da Universidade Estadual do Oeste de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002).

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo Atlas: 1995.

Ministério da Educação. **Fatos sobre a educação no Brasil**: 1994 –2001. Brasília. Gráfica dos Ministérios, 2002.

Ministério da Educação; Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa. **Dados sobre a Educação Superior no Brasil**: 1994 – 1999. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2000.

Ministério da Educação; Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa. **Dados sobre a Educação Superior no Brasil**: 1996 – 2001. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2002.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: MacGraw-Hill, 1978.

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

MINTZBERG, Henry. **Crafting Strategy**. CIDADE Harvard Business Review, July/Aug. 1987.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagem das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 12.ed. São Paulo: Record, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e prática**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes. **Adaptação Estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período de 1986 a 2000**. Florianópolis: 2001. 152 p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001).

PENTEADO, Sílvia Teixeira. **Identidade e poder na universidade**. Santos, SP: Unisanta Editora, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. Florianópolis: 2001. 144 p. Dissertação (Mestra em Engenharia de Produção – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001).

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANTOS, Pedro Cordeiro. **O processo de adaptação da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil no período de 1964-2000**. Florianópolis: 2001. 217 p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001).

SCHERMERHORN, John R. et. al. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 1999.

SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1990.

STONER, James A. FREEMAN. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIGUEIRO, M.G.S. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: 2002.

VARASCHIN, Márcia Janice. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do estado de Santo Catarina**. Florianópolis: 1998. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998).