

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção



**ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO ENSINO SUPERIOR
A PARTIR DA NOVA LDB: ESTUDO DE CASO NA UNEB**

CLÁUDIA MARIA FERREIRA GOMES

Florianópolis

2003

Cláudia Maria Ferreira Gomes

**ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO ENSINO SUPERIOR
A PARTIR DA NOVA LDB: ESTUDO DE CASO NA UNEB**

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

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

Florianópolis

2003

Ficha Catalográfica

GOMES, Cláudia Maria Ferreira

Análise da adaptação estratégica no ensino superior a partir da nova LDB: estudo de caso na UNEB / Cláudia Maria Ferreira Gomes. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

186p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Luiz Carlos de Carvalho Júnior

1. Ambiente Organizacional 2. Cultura Organizacional 3. Adaptação Estratégica I. Universidade Federal de Santa Catarina II. Título

CDD 658.4012

Cláudia Maria Ferreira Gomes

**ANÁLISE DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO ENSINO SUPERIOR
A PARTIR DA NOVA LDB: ESTUDO DE CASO NA UNEB**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de setembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha querida mãe Nancy *in memoriam* que, de onde está, sempre envia a força espiritual necessária para que eu continue a lutar sem esmorecer.

Agradecimentos

Ao Professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pelo acolhimento e atenção dedicados na orientação deste trabalho.

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, pela dedicação, paciência, confiança, sabedoria e pertinentes intervenções que possibilitaram o desenvolvimento desta dissertação.

Ao Professor Edson Pacheco Paladini, por tornar possível a realização deste sonho.

Aos Professores Carlos Eduardo Freitas da Cunha e Maurício Fernandes Pereira, pela disposição em participar da banca examinadora, dedicando valioso tempo e experiência no aprimoramento e conclusão desta pesquisa.

À Professora Layse de Campos Moreira Gomes, pelos exemplos de luta, resignação e confiança, que fizeram com que, mesmo diante dos obstáculos, o desânimo não aflorasse em meu espírito.

Às Professoras Elinna de Campos e Lolita de Assis Campos, pela amizade e dedicação com que acompanharam todo o trabalho.

À minha grande amiga-irmã Rita de Cássia, que apesar dos reveses, não me abandonou nos momentos mais difíceis.

À Professora Ludmila Guimarães, pela amizade, respeito e competência, dispensados ao longo de toda jornada.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À União Educacional de Brasília, pelo apoio financeiro e pela oportunidade deste título.

Aos meus filhos Gabriel, Gustavo e Juliana, pela compreensão, paciência e carinho.

Ao meu marido Adolfo, pelo amor, apoio e incentivo.

Ao meu querido pai, pelos exemplos de vida, coragem e força.

Aos meus adorados irmãos, pela colaboração em equipe, ao longo do curso.

A todas as pessoas, colegas de curso e funcionários da UNEB e da UFSC que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Alguns cometem o erro fundamental de considerar as condições físicas de uma região como as mais importantes para os seus habitantes; penso entretanto que não se pode por em dúvida que a natureza dos demais habitantes com os quais cada um tem que competir é normalmente um elemento muito mais importante para o sucesso.”

Charles Darwin

RESUMO

GOMES, Cláudia Maria Ferreira. **Análise da adaptação estratégica no ensino superior a partir da nova LDB**: estudo de caso na UNEB. 2003. 186f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Ao analisar o processo de adaptação estratégica implementado em uma instituição de ensino superior do Distrito Federal, a pesquisa adota uma investigação processual no período de 1979 a 2000, utiliza como ferramenta o modelo de Pettigrew em estudo de caso único, por meio de pesquisa qualitativa, com abordagem longitudinal, histórica e descritiva.

Ao longo do período pesquisado, identificam-se quatro momentos de ruptura organizacional, caracterizados em divisões temporais de análise, examinam-se as estratégias institucionais, identificam-se os fatores que direta ou indiretamente intervêm na adaptação promovida pela instituição e analisa-se o impacto da nova LDB no setor de ensino superior em nível nacional e regional.

Mediante diagnósticos comparativos construídos a partir de informações obtidas pelos instrumentos de coleta utilizados na pesquisa, descreve-se o processo de adaptação estratégica desenvolvido pela UNEB antes e depois da promulgação da referida Lei.

No desenvolvimento do trabalho verifica-se que o período de maior relevância no processo de mudança institucional ocorre entre 1996 e 2000, identificando-se nos instrumentos investigativos elementos culturais perceptíveis de impacto organizacional, como o perfil e o papel desempenhado pelos líderes no gerenciamento do processo de adaptação estratégica e no desempenho institucional.

Palavras-chave: ambiente organizacional, cultura organizacional e adaptação estratégica.

ABSTRACT

GOMES, Cláudia Maria Ferreira. **Análise da adaptação estratégica no ensino superior a partir da nova LDB**: estudo de caso na UNEB. 2003. 186f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

An analysis is made on the adaptation process of strategies implemented in a institution of higher education, in the District Capital, during the period 1979 -2000, through an investigation of its processes. Pettigrew method was adopted in a unique qualitative case study, with in-depth, historical and descriptive approach.

During the period of the study four breaking points in the organization were identified and they are characterized by periods of analysis; institutional strategies are examined; factors that directly or indirectly interfere in the adaptation promoted by the institution are identified and the impact of the new LDB on national and regional level of higher education sector is analysed.

Through comparative diagnoses built from information's collected in the study, a description of the strategic adaptation process developed at UNEB before and after the promulgation of the above-referred law is presented.

The study showed that the period of greater relevance in the process of institutional change occurs between 1996-2000. The instruments of research used allow the identification of perceivable cultural elements of impact on the organization such as the profile and the role performed by the leaders when managing the process of strategic adaptation and their performance.

Key words: organizational environment, organizational culture and strategic adaptation.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS.....	xii
LISTA DE REDUÇÕES.....	xiii
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Geral	16
1.1.2 Específicos	16
1.2 Estrutura da pesquisa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Organização	18
2.1.1 A organização como fenômeno cultural	19
2.1.2 A organização como sistema aberto	24
2.1.3 Ambiente organizacional	26
2.1.4 Tipos de ambiente	27
2.1.5 Mudança e incerteza ambiental.....	29
2.1.6 Relacionamento organização-ambiente	31
2.2 Estratégia	36
2.2.1 Abordagem de Mintzberg	37
2.3 Adaptação organizacional	41
2.3.1 Escolha estratégica e determinismo ambiental	43
2.4 Modelo de Pettigrew.....	47
3 METODOLOGIA	52
3.1 Procedimentos metodológicos	52
3.2 Delimitação da pesquisa	53
3.3 Delineamento da pesquisa	54
3.4 Procedimentos de coleta dos dados	54
3.5 Levantamento e organização de dados	55
3.5.1 Universo e amostra	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4.1 Contexto.....	60
4.1.1 Ambiente geral: elementos indiretos do contexto externo.....	60

4.1.2 Ambiente específico:o ensino superior brasileiro	75
4.1.3 Contexto interno	103
4.2 Processo	135
4.2.1 Processo de criação da UNEB (1979-1984).....	136
4.2.2 Processo de gerenciamento da cultura (1985-1989).....	138
4.2.3 Processo de revitalização (1990-1995)	140
4.2.4 Processo de adaptação a partir da nova LDB (1996-2000).....	142
4.3 Conteúdo.....	148
4.3.1 Conteúdo da mudança no período de criação da UNEB.....	149
4.3.2 Conteúdo da mudança no período de gerenciamento da cultura	149
4.3.3 Conteúdo da mudança no período de revitalização	149
4.3.4 Conteúdo da mudança a partir da nova LDB	149
4.4 Análise dos resultados	151
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
5.1 Recomendações	162
6 REFERÊNCIAS.....	163
APÊNDICES	170
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	171
APÊNDICE B – PESQUISA AVALIATIVA COM OS CORPOS DOCENTE E DISCENTE REALIZADA EM OUTUBRO DE 1999	173
APÊNDICE C – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	181

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Planejamento Estratégico.....	23
Figura 2: Os fluxos e o <i>feedback</i> em um sistema aberto	25
Figura 3: Elementos de ação direta e de ação indireta de uma organização.....	29
Figura 4: Uma conceituação da incerteza ambiental e da estrutura organizacional apropriada	30
Figura 5: O ciclo adaptativo.....	35
Figura 6: Formas básicas da estratégia	40
Figura 7: Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental em adaptação organizacional.....	45
Figura 8: Estrutura geral do guia de pesquisa.....	48
Figura 9: Gráfico da aceleração da desnacionalização em empresas brasileiras (1990-1999).....	71
Figura 10: Gráfico dos maiores investidores no Brasil – somatória de capital colocado no Brasil (1996-1999).	72
Figura 11: Distribuição percentual da evolução econômica na América Latina (em bilhões de dólares) (1995-1999).	73
Figura 12: Evolução do número de IES por natureza – Brasil (1980-1984).....	82
Figura 13: Evolução do número de IES por natureza da instituição/DF (1973- 1993).....	83
Figura 14: Evolução das IES brasileiras públicas e privadas (1985-1989).....	89
Figura 15: Evolução do número de instituições de ensino superior por natureza institucional – Distrito Federal (1985-1989).....	90
Figura 16: Distribuição percentual de matrículas no ensino fundamental, médio e superior	94
Figura 17: Organização e estrutura do sistema educacional.	97
Figura 18: Gráfico da evolução do número de instituições por natureza – Brasil (1980-1998).....	99
Figura 19: Distribuição percentual do número de IES por natureza – Brasil (1988-1998).....	100
Figura 20: Diagrama da dinâmica processual da UNEB.	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instituições de ensino superior do Distrito Federal (1945-1992)	84
Quadro 2: América Latina, taxas brutas de matrícula no ensino superior (1990-1997)	93
Quadro 3: Estabelecimentos privados de ensino superior em relação ao total de estabelecimentos segundo a natureza institucional (1996-1999).....	101
Quadro 4: Instituições de ensino superior do Distrito Federal (1945-2000)	102
Quadro 5: Resumo dos cursos de graduação do ICSA (1979-1984)	112
Quadro 6: Resumo dos cursos de graduação do ICSA (1985-1989).....	117
Quadro 7: Principais alterações acadêmicas da UNEB (1985-1989).....	117
Quadro 8: Resumo dos cursos de graduação do ICEX (1985-1989)	118
Quadro 9: Resumo do Diretório Central dos Estudantes – UNEB.....	120
Quadro 10: Resumo dos cursos da COPEX (1990-1995).....	120
Quadro 11: Principais alterações acadêmicas da UNEB (1990-1995).....	121

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1: O efeito de quatro tipos organizacionais na tipologia de escolha estratégica e determinismo ambiental.....	46
Tabela 2: Demonstrativo da amostra envolvida no estudo – 2º semestre/1999.....	56
Tabela 3: Evolução do investimento direto nas principais economias Latino-Americanas (em bilhões de dólares) – 1995-1999.....	72
Tabela 4: População Urbana e Rural do Distrito Federal (1970-1979).....	104
Tabela 5: População Economicamente Ativa do Distrito Federal (1975-1979).	105
Tabela 6: Cursos da graduação (2º semestre de 2000).....	133
Tabela 7: Cursos de pós-graduação (2º semestre de 2000).....	133
Tabela 8: Programa de mestrado – USFC/UNEB (2000).....	134
Tabela 9: Diagnóstico situacional da UNEB – contexto (2º semestre de 2000)	153
Tabela 10: Diagnóstico situacional da UNEB – processo (2º semestre de 2000) ...	154
Tabela 11: Diagnóstico situacional da UNEB – conteúdo (2º semestre de 2000) ...	155

LISTA DE REDUÇÕES

Abreviaturas

IES: Instituição de Ensino Superior

Siglas

ABMES: Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior

BIRD: Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CES: Câmara de Educação Superior

CFE: Conselho Federal de Educação

CNE: Conselho Nacional de Educação

COPEX: Coordenação de Estudo, Pesquisa e Extensão

CPGA: Coordenação de Pós-Graduação em Administração

DCE: Diretório Central dos Estudantes

DEMEC: Delegacia Regional do MEC

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICEX: Instituto de Ciências Exatas

ICSA: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano

INEP: Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC: Ministério da Educação e do Desporto

PAIUB: Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PME: Pesquisa Mensal de Emprego

PNAD: Programa Nacional de Amostra por Domicílio

PPGEP: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

SEEC: Secretaria de Educação e Cultura

SESu: Secretaria de Educação Superior

UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina

UNEB: União Educacional de Brasília

1 INTRODUÇÃO

Adaptar-se às mudanças ambientais passou a ser a “ordem do dia” de toda e qualquer organização que vislumbre a manutenção de sua competitividade no mercado.

Segundo Galbraith e Lawler (1995), para sobreviver, as organizações precisam adaptar-se às mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas ocorridas nas fronteiras e identidades dos países. Estamos numa era em que as mudanças em ritmo acelerado integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas.

Como afirma Drucker (1995), nenhuma época da história da humanidade passou por tantas transformações radicais quanto esta. A mudança é um processo que invade a vida das pessoas e o contexto das organizações.

Por essa razão, a questão do processo de adaptação estratégica das organizações aos ambientes em constante mutação tornou-se um importante campo de investigação, principalmente para os estudiosos e teóricos da administração.

Logo, o contexto das organizações educacionais enfrenta os mesmos problemas que as organizações dos demais setores. Para Hall (1984), as organizações, para serem competitivas e lucrativas, precisam ser permeáveis ao meio ambiente, mantendo-se atentas às suas alterações, sem perder de vista o referencial ambiental que, segundo o autor, representa o elemento principal do processo de mudança e adaptação estratégica.

Com relação ao ensino superior privado brasileiro, J. Schwartzman (2002) afirma ser o setor responsável pela maior parte da educação superior brasileira, atendendo uma demanda de cerca de 1 milhão e 800 mil estudantes matriculados em quase mil IES privadas espalhadas por todo o país.

Durham (1995), ao examinar as questões pertinentes ao processo de adaptação estratégica na educação superior, afirma que a expansão do ensino superior privado, reconhecida como um fenômeno mundial, revela-se com crescimento mais expressivo nos países em desenvolvimento.

Daniel Levy (*apud* DURHAM, 1995) observa que o Brasil é o país da América Latina que vem se destacando como manifestação precoce, dominando o mercado com registros de cerca de dois terços do total de matrículas do ensino superior, pertencentes ao setor de escolas particulares.

Essas mudanças, em razão da dimensão do setor, afetam a própria configuração do sistema de ensino do país.

Diante desse panorama, as IES privadas, enquanto organizações abertas, inserem-se nesse meio dinâmico sujeito a rápidas mudanças, possibilitando mecanismos adaptativos e desenvolvendo estratégias, com vistas a neutralizar as ameaças e oportunizar suas competências, tornando-as um diferencial competitivo no mercado.

Recentemente as pesquisas de autores como Mintzberg (1978) e Pettigrew (1985) introduziram uma linguagem bem diferenciada e mais realista para se pensar a respeito dos processos administrativos de mudança, considerando a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes, inserindo-se como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem a maneira de uma empresa conduzir seus negócios.

Fleury (1996) observa que entre os teóricos que investigam os fenômenos das organizações modernas há uma insatisfação, em razão da limitada capacidade de análise dos instrumentos e métodos que procuram explicar a realidade organizacional pelos seus aspectos estruturais mais evidentes. Segundo a autora, as abordagens mais pragmáticas têm procurado trabalhar estas dificuldades com um enfoque comportamental bastante limitado, promovendo resultados pouco consistentes, além de oferecer indícios de causa e efeito que ressaltam as opiniões e percepções manifestas, sem apreender as características culturais menos visíveis.

Para Fleury (1996), a partir dessas inquietações, surgiram as preocupações com a cultura organizacional, ampliando-se o limite do que era considerado relevante para compreender os fenômenos organizacionais, desvendando e apreendendo as relações de poder entre pessoas, grupos e classes internas e externas às organizações.

Diante do exposto, a partir de estudos preliminares realizados a respeito das questões a serem abordadas neste trabalho, ao considerar a afinidade do estudo de caso proposto com a área de atuação profissional do agente promotor da investigação em epígrafe, formula-se o seguinte problema como alvo da pesquisa:

Como se deu o processo de adaptação estratégica da UNEB no período de 1996 a 2000? Teria sido a nova LDB o fator interveniente de maior impacto para a promoção desse processo de mudança?

A partir destes questionamentos e utilizando-se como objeto de estudo de caso, uma instituição de ensino superior privada do Distrito Federal, a UNEB, a pesquisa viabilizou-se pelas seguintes razões:

- Tratar-se de local onde o pesquisador exerce suas atividades profissionais, o que possibilitou o desenvolvimento do trabalho.
- Ser uma instituição de ensino superior privada, localizada no Distrito Federal, região onde esse segmento expandiu-se precocemente, permitindo um campo de investigação referente às questões abordadas na pesquisa.
- Apresentar características pioneiras no DF, relacionadas ao desenvolvimento de suas escolhas estratégicas.
- Possuir perfil empreendedor nos requisitos adaptativos.

A pesquisa apresenta moldes de análise diferenciados dos tradicionalmente utilizados pela instituição, quando do desenvolvimento de seus instrumentos avaliativos, uma vez que traz, no seu bojo, uma perspectiva longitudinal de análise do processo de adaptação estratégica, contemplando elementos jamais investigados, como a cultura corporativa e a difusão das dimensões de poder na instituição.

1.1 Objetivos

A partir das exposições pontuadas, o presente trabalho apresenta seus objetivos.

1.1.1 Geral

Analisar o processo de adaptação estratégica de uma instituição privada de ensino superior, do Distrito Federal, a partir da nova LDB.

1.1.2 Específicos

- a) Examinar as estratégias utilizadas pela UNEB.
- b) Identificar os fatores intervenientes na adaptação estratégica da UNEB.
- c) Analisar a nova LDB como fator de impacto contextual na UNEB.
- d) Descrever o processo de adaptação estratégica da UNEB.

1.2 Estrutura da pesquisa

O trabalho estrutura-se em 5 capítulos, contendo os seguintes tópicos:

O primeiro capítulo apresenta os pontos-chave da pesquisa: a formulação do problema de pesquisa, os objetivos a atingir e a estrutura utilizada.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura e fundamentação teórica de elementos relevantes ao tema abordado, como conceitos e definições de: organização, a organização como fenômeno cultural, a difusão das dimensões do poder nas organizações; o ambiente organizacional, a organização como sistema aberto e a tipologia ambiental, desenvolvidos por meio das abordagens de Stonner e Freeman (1999) e Bowditch e Buono (1992); o relacionamento organizacional com os ambientes organizacionais em estudo e o modelo do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978). Em seguida, focaliza-se o estudo de estratégia com a abordagem dos cinco “Ps” da estratégia de Mintzberg (1998) e a análise da adaptação organizacional de Hrebiniak e Joyce (1985) sobre escolha estratégica *versus* determinismo ambiental e o modelo processual de Pettigrew (1985,1987).

No terceiro capítulo definem-se os procedimentos metodológicos, apontando as delimitações e o delineamento da pesquisa e a descrição dos procedimentos de coleta dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso, com as análises dos resultados e apontamentos da pesquisa em tela.

No quinto capítulo concentram-se as considerações finais de todo o trabalho desenvolvido e as sugestões para futuras pesquisas sobre o tema, objeto da investigação realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordam-se alguns conceitos importantes da teoria das organizações bem como a revisão bibliográfica de estudos referentes à organização, estratégia, adaptação organizacional e mudança, pertinentes ao tema escolhido.

No estudo, optou-se por enfatizar a abordagem das organizações como sistemas abertos, por tratar-se do enfoque identificado na organização escolhida como objeto de pesquisa.

2.1 Organização

A história das organizações está intimamente ligada à história da sociedade humana.

Segundo Etzioni (1989, p.163),

As organizações não são uma invenção moderna. Os faraós delas se utilizaram para construir as pirâmides. Os imperadores da China se utilizaram, há milhares de anos, para construir grandes sistemas de irrigação. E os primeiros Papas criaram uma igreja universal, a fim de servir a uma religião universal.

Stoner e Freeman (1999,p.4) definem organização como sendo “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Eles entendem que as organizações são um elemento necessário à vida civilizada pelos seguintes motivos: serem instituições sociais que servem à sociedade, por refletirem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos; por realizarem coisas que, como indivíduos, dificilmente conseguiriam fazê-las; por preservarem o conhecimento, através de seus registros históricos (organizações como universidades, museus e corporações são essenciais, pois guardam e protegem a maior parte do conhecimento que nossa civilização juntou e registrou); por proporcionarem a seus empregados uma fonte de sobrevivência e, dependendo do estilo e eficácia administrativos, até mesmo satisfação e auto-realização.

Do ponto de vista comportamental, tanto as teorias da administração como as organizações tornaram-se mais complexas e dinâmicas, adaptando modelos e posturas. Os teóricos atuais da administração desenvolveram uma abordagem mais integrada à análise sistêmica das organizações, seus integrantes e seus ambientes.

Mudou-se das abordagens de “melhor maneira” para uma perspectiva situacional e contingencial. “O estudo do comportamento organizacional, hoje, é um resultado da convergência gradual dessas diversas escolas de pensamento” (BOWDITCH e BUONO,1992, p.19).

Segundo Bowditch e Buono (1992), dentro desse contexto, o próprio campo organizacional evoluiu de uma visão micro (ênfase nas estruturas e processos, entre e dentro de indivíduos, pequenos grupos e seus líderes) para incluir também uma perspectiva mais macro (ênfase nas estruturas e processos, entre e dentro de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes).

Para Stoner e Freeman (1999), à medida que os pesquisadores começam a perceber a interação entre as dimensões estruturais (mecanicistas) e humanas (comportamentais) das organizações e a influência das forças ambientais externas, o conceito de firma comercial como um sistema passa a dominar a teoria organizacional. Sob esta perspectiva, uma organização é um sistema composto de subunidades ou subsistemas que interagem continuamente e que dependem mutuamente uns dos outros.

2.1.1 A organização como fenômeno cultural

Segundo Fleury (1996), o trabalho mais amplo e ambicioso sobre análise cultural de organizações é o de Edgar Schein, escrito em 1985. Com formação inicial na psicologia social, Schein tornou-se conhecido pela obra *Career Dynamics*, publicada em 1978, conquistando o reconhecimento e respeito do público definitivamente, ao combinar elementos da psicologia social na análise do comportamento humano em ambientes organizacionais.

Fleury (1996) observa que Schein conquista respeitabilidade e reconhecimento mundial ao incorporar os conceitos da psicologia social às variáveis funcionalistas desenvolvidas por Talcott Persons, em *The Social System* (1951), aplicando-as à análise cultural das organizações em sua obra *Organizational Culture and Leadership; a Dynamic View*, escrita em 1985.

Schein (1985, 1986) reconhece na cultura organizacional uma ferramenta estratégica, de articulação integradora e realista, em abordagens para a realização das tarefas internas da organização, administração estratégica, e para o desenvolvimento de tarefas inerentes à adaptação externa, em análises relativas ao

ambiente externo estratégico relevante, revolucionando os conceitos de análise cultural nas organizações e tornando-se referencial obrigatório para muitas pesquisas desenvolvidas neste campo do conhecimento.

Por isso, ao tratar de cultura organizacional, este trabalho procura contemplar basicamente preceitos extraídos direta ou indiretamente de Edgar Schein.

Para Morgan (1996), as organizações são em si mesmas um fenômeno cultural, uma vez que estas, ao desenvolverem suas atividades ocupacionais, econômicas e sociais, em geral, independentemente dos meios e dos fins a que se destinam, tendem a desenvolver padrões de cultura corporativa e subculturas entre e dentro das organizações. Tais padrões culturais são criados e mantidos dentro de realidades socialmente construídas.

Ao analisar a organização do ponto de vista comportamental, Morgan (1996) recorre à antropologia e à sociologia afirmando que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados das crenças e práticas baseadas na estrutura ocupacional da nova sociedade.

Diante disso, o mesmo teórico salienta que essa divisão das características de trabalho das sociedades industriais cria um problema de “administração da cultura” na sociedade moderna e que para encontrar uma maneira de reunificar a sociedade as pessoas precisam conscientizar-se de que pertencem todas à mesma cultura, ou seja, somos todos membros de sociedades do tipo organizacional.

Portanto, todos os indivíduos, enquanto membros ativos da sociedade, desenvolvem atividades, compartilham expectativas básicas e habilidades fazendo com que as organizações operem de maneira rotineira. Entretanto, a rotina organizacional baseia-se, fundamentalmente, em numerosas realizações que requerem habilidades específicas e que, por essa razão, o governo, a religião, os meios de comunicação, as instituições e indivíduos, preocupados em formar opinião ou crença, desempenham importantes papéis neste processo.

Para Morgan (1996), apesar de todas as sociedades modernas terem muito em comum, cada organização possui características distintas, uma vez que muitas sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas a contextos culturais nos quais evoluíram.

Desse modo, o mesmo autor afirma que, mediante a compreensão dos fatores

culturais que configuram os indivíduos e suas organizações, torna-se possível descobrir importantes diferenças no comportamento organizacional.

2.1.1.1 A cultura organizacional

Schein (*apud* Fleury, 1986, p.20) define cultura organizacional como sendo:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao apreender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. A cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

- *nível dos artefatos visíveis*: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Este nível de análise é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue entender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;

- *nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*: como são difíceis de observar diretamente para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo dos documentos formais da organização. Entretanto, ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes;

- *nível dos pressupostos inconscientes*: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *take for granted*, vai passando para o nível do inconsciente.

Recorrendo a teóricos como Schein (1985), Barney (1986), Mintzberg (1985) e Pettigrew (1987) Fleury (1986) compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno existente em diversos níveis, onde num nível mais profundo, a cultura é trabalhada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos básicos, percebidos nas estruturas, sistemas, símbolos, ritos, mitos e padrões de recompensas, onde a empresa conduz seus negócios.

2.1.1.2 O poder nas organizações

Durante os últimos anos os teóricos do comportamento organizacional tornaram-se

cada vez mais conscientes da necessidade de reconhecer a importância do poder para explicar os dilemas organizacionais.

Enquanto algumas pessoas vêem o poder como um recurso, isto é, como alguma coisa que alguém possui, outras vêem o poder como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência, isto é, influência sobre alguma coisa ou alguém.

Para Morgan (1996), o poder “é o meio pelo qual os conflitos de interesses são resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”.

Schein (*apud* Fleury,1996) insere o poder no conjunto das várias funções administrativas internas da organização: linguagem e conceitos comuns; demarcação de fronteiras entre os grupos e elaboração de critérios de inclusão e exclusão; *poder e status*; intimidade, amizade e amor; recompensas e punições e ideologia e religião.

Para Schein (*apud* Fleury,1996,p.38):

A atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo, e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho. O poder gera ambigüidade em todos, inclusive em quem se propõe analisá-lo, pelo simples fato de que não sendo ele distribuído equitativamente, se fica fadado a verificar se quem fala e analisa está entre os que o possuem ou entre os que por não possuí-lo passam à condição de subordinação.

Fleury (1996, p.38) aponta que:

Na medida em que se pode destacar o poder, sem todavia esquecer que ele é um elemento e um componente da própria cultura organizacional, é possível vê-lo sob três aspectos diferentes. O primeiro é aquele em que o poder molda ou modela culturas organizacionais. É o caso de empresas marcadas pelo fundador ou por algum dirigente que mesmo sem ser proprietário exerceu importante influência no período de formação da organização. O segundo aspecto é o do poder enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional já existente. Podem ser lembradas a situação de maturidade com ausência de turbulência ou também o enrijecimento próximo do esclerosamento e que podem prenunciar a decadência. O terceiro aspecto é o do poder enquanto transformador de culturas organizacionais. Aqui podemos enquadrar a literatura de experiências e relatos de consultoria de intervenção organizacional, e onde a mudança de cultura se fez com o objetivo de permitir a viabilização da própria organização.

2.1.1.3 A cultura e as relações de poder

A Figura 1 apresenta o processo de planejamento estratégico dentro de um

sistema organizacional, apontando a cultura e as relações de poder como elementos essenciais para a pré-avaliação da *performance* organizacional.

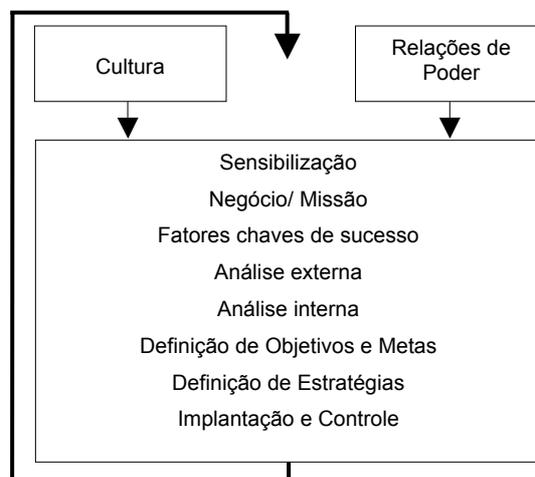


Figura 1: Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: FONSECA, Luiz Gonzaga. **Planejamento Estratégico**. Anotações de aula proferida na UFSC. Florianópolis, 15 set. 1999.

Fonseca (1999) observa que a cultura organizacional se desenvolve em três etapas: a primeira etapa, chamada de “enraizamento”, são definições empreendidas pelo fundador na missão inicial, a segunda, chamada de “desenvolvimento”, refere-se aos ritos, mitos e tradições incorporados ao longo do tempo e a terceira, chamada de “identificação dos ingressantes com a cultura existente”, relaciona-se à seleção de novos funcionários que tenham afinidade com a cultura existente na organização.

De acordo com o esquema operacional demonstrado na Figura 1, o autor acredita que, normalmente, o processo de planejamento estratégico se encerra na definição de estratégia, que habitualmente é registrada no chamado plano estratégico. As etapas seguintes, de implantação e controle, representam a seqüência natural para a continuação do ciclo estratégico e da administração estratégica.

Fonseca (1999) considera os recursos físicos, monetários, políticos, as informações, habilidades técnicas ou os conhecimentos, como fontes essenciais para o funcionamento de qualquer organização, utilizando-se destes instrumentos para a efetivação do poder sobre o indivíduo ou sobre a organização, como uma relação entre as partes.

Entretanto, para servir como base de poder, os recursos devem ser essenciais,

concentrando-se em poucas mãos, e insubstituíveis.

2.1.2 A organização como sistema aberto

De acordo com Von Bertalanfly (1968), o sistema aberto é um modelo de organização baseado na Teoria Geral de Sistemas utilizado, inicialmente, nas ciências biológicas, no estudo dos organismos vivos e seus ambientes. O sistema aberto encara a organização como uma entidade em relacionamento dinâmico com o seu ambiente, estando sujeita a mudanças a cada instante.

Para Katz e Kahn (1987), com o surgimento da abordagem dos sistemas abertos, nos anos 60, a visão empresarial de ambiente externo muda radicalmente. De acordo com a abordagem dos sistemas abertos, toda empresa é vista como um sistema – uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados – aberto ou sujeito à influência do ambiente circundante. Essas contínuas e rápidas mudanças no ambiente externo possuem efeitos de longo alcance nas organizações. Isso significa dizer que qualquer alteração no ambiente externo pode afetar a organização e vice-versa. Assim, as organizações precisam ser tratadas como sistemas abertos. Os autores observam que, como sistemas abertos, as organizações são dependentes de fluxos de recursos do ambiente externo.

Na concepção de Stoner e Freeman (1999), as organizações como sistemas abertos são influenciadas por uma infinidade de forças ambientais, ou *inputs*, tais como: disponibilidade de matéria-prima, mudanças tecnológicas, concorrência, mudança na escala de valores dos trabalhadores, políticas governamentais e assim por diante. “A organização transforma esses *inputs* em produtos e serviços (*outputs*), dentro das limitações impostas pelo seu ambiente” (Bowditch e Buono, 1992, p.16), conforme mostra a Figura 2.

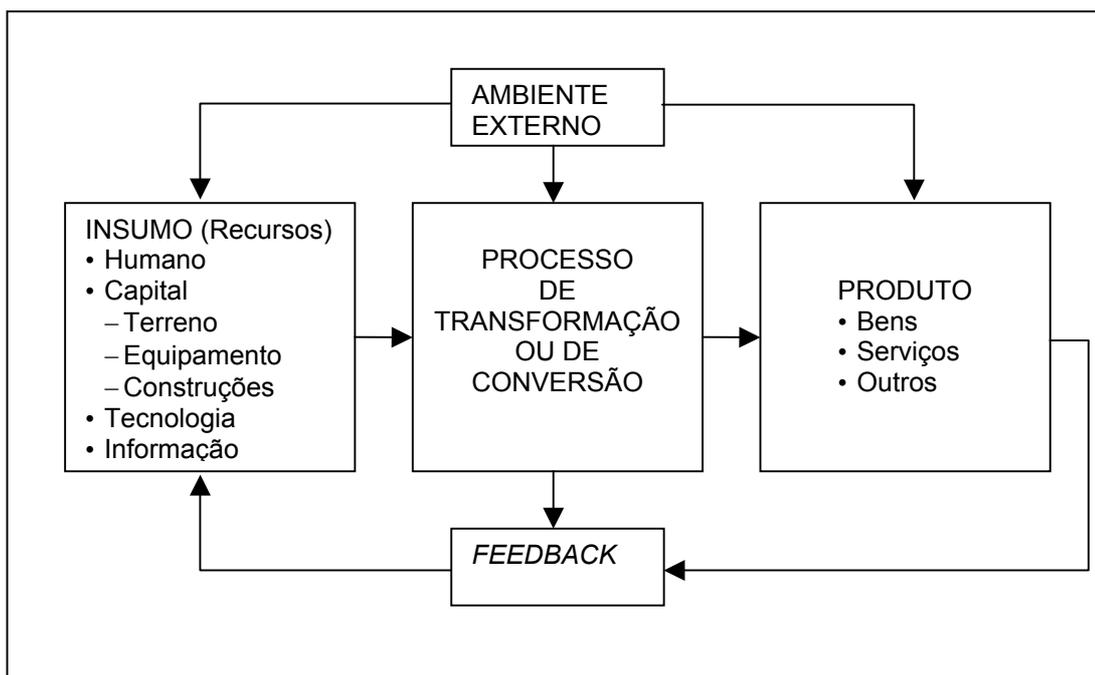


Figura 2: Os fluxos e o *feedback* em um sistema aberto

Fonte: STONER, J. A. F, FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.34.

Como parte do processo *input* – transformação – *output*, uma organização recebe *feedback*, ou seja, informações referentes ao seu desempenho. O fluxo contínuo de informações entre um sistema, seus componentes internos e o ambiente externo, cria o que Bowditch e Buono (1992) chamam de circuito fechado de *feedback*, que capacita a organização a adaptar-se às condições ambientais em mudança. Assim, a capacidade de usar essas informações, para controlar o sistema e promover as mudanças necessárias, é crucial para as organizações que quiserem tornar-se autocorrigíveis.

Para Hrebiniak e Joyce (1985), um sistema aberto tende a um estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente através da troca contínua de materiais, dados e energia. O sistema e seu ambiente podem afetar este processo de troca e transformação, bem como a interdependência de seus resultados e a importância de seus efeitos interativos. Para os autores, o mais importante é que os sistemas abertos são caracterizados pela equifinalidade, onde os mesmos resultados podem ser alcançados de múltiplas maneiras, com diferentes recursos, diversos processos de transformação e vários métodos ou meios. Mesmo se for reconhecido que o ambiente de um sistema aberto é altamente decisivo, controlando precisamente os fins ou resultados que são tolerados, as escolhas organizacionais ainda serão

possíveis, devido ao controle e à seleção dos meios pelos quais os resultados prescritos podem ser alcançados. Segundo os citados teóricos, até mesmo o mais constrangedor e débil caso de determinismo ambiental, a equifinalidade indica que a escolha organizacional existe como uma variável separada e independente, importante para o desenvolvimento de um equilíbrio dinâmico com o ambiente externo. A escolha, então, pode ser separada do determinismo ambiental de um modo lógico, como uma necessária definição característica da organização como um sistema aberto.

Katz e Kahn (1987) recorrem a Thompson, Galbraith e Blau (1987) e observam que a organização, como um sistema aberto, também é definida como sendo uma coalizão de grupos de interesses mutantes, onde cada um deles busca atingir suas próprias metas, no contexto do ambiente mais amplo. Para compreender o comportamento de uma organização, suas ações e estrutura, requer que se entenda o contexto, como também se reconheça a sua natureza coalizacional e a maneira pela qual ela responde às pressões do ambiente: seja estabelecendo relacionamentos com algumas coalizões e evitando outras seja cedendo às demandas de alguma coalizão em detrimento de outras.

2.1.3 Ambiente organizacional

Com relação ao ambiente organizacional, Miles (*apud* Bowditch e Buono, 1992), do ponto de vista macroorganizacional, ressalta a importância da incorporação de macrocomportamento, uma vez que este reflete na adaptação da estrutura das organizações para atender às diversas restrições e pressões ambientais, criando culturas globais da organização, e para administrar a influência crescente de fatores externos na tomada de decisões e eficácia organizacional, além dos comportamentos microorganizacionais em geral.

Do ponto de vista macroorganizacional, Hall (1990) observa que qualquer abordagem teórica contemporânea considera o ambiente organizacional um fator chave para seu desenvolvimento e sobrevivência.

Diante disso, esta seção dedica-se a explorar a natureza mutante do ambiente e das relações da organização com o ambiente.

Bowditch e Buono (1992), no tocante ao ambiente organizacional, observam que não existe um conceito bem definido. Para eles, o tema é controverso quanto ao que

efetivamente constitui o ambiente de uma organização, embora haja algumas definições ou conceitos que enfocam os fatores externos à organização, e citam alguns exemplos:

R. L. Daft (*apud* Bowditch e Buono, 1992, p.143) afirma que “ambiente organizacional são todos os elementos fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou em partes”.

Snow e Hrebiniak (*apud* Hall, 1984) observam que toda organização depende, de alguma forma, de seu ambiente e cada uma adota estratégias internas para lidar com as pressões percebidas, gerando posturas específicas.

2.1.4 Tipos de ambiente

Adotando-se a visão de organização como um sistema aberto, alguns teóricos, como Stoner e Freeman (1999) e Bowditch e Buono (1992), recorrem a duas distinções analíticas, para definirem com mais precisão o ambiente organizacional: o ambiente geral versus o específico; e o ambiente real versus o percebido.

2.1.4.1 Ambiente geral

Refere-se a fatores, tendências e condições gerais que, potencialmente, afetam as organizações, como: condições tecnológicas, culturais, ecológicas, políticas, sociais, econômicas, demográficas, legais, mercadológicas.

Stoner e Freeman (1999) tratam o ambiente geral como ambiente de ação indireta – elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização de duas maneiras: primeiro, algumas forças podem ditar a formação de um grupo que eventualmente se torne um *stakeholder*; segundo, os elementos de ação indireta criam um clima (por exemplo, uma tecnologia que muda rapidamente) no qual a organização existe e ao qual precisa, em última instância, reagir.

2.1.4.2 Ambiente específico (ou tarefa)

Enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, como: clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público e outros públicos ou entidades

relevantes à organização. Esse conceito ressalta a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados por sua operação, que são os elementos que têm interesse na organização.

Stoner e Freeman (1999) tratam o ambiente específico de ambiente de ação direta que é composto por *stakeholders*, ou seja, indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização. Os *stakeholders* pertencem a duas categorias: *stakeholders* externos e *stakeholders* internos.

Os *stakeholders* externos são definidos como grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e que afetam suas atividades.

Os *stakeholders* internos são conceituados como grupos ou indivíduos – como empregados, por exemplo – que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador individual é responsável.

2.1.4.3 Ambiente real (ou objetivo)

Para Stoner e Freeman (1999), ambiente real consiste em entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Os autores apontam que cada organização tem um ambiente que é real, mensurável e externo à mesma e que essa realidade impõe algumas limitações ao modo de operar da empresa.

2.1.4.4 Ambiente percebido (ou subjetivo)

Segundo Stoner e Freeman (1999), o ambiente percebido refere-se ao ambiente visto pela percepção dos gerentes, que reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. Os autores acrescentam que, embora essas percepções sejam eventos reais, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não de fatos reais. Quanto mais próxima à percepção da coalizão dominante estiver do ambiente real, maiores serão as chances de suas decisões e ações serem bem sucedidas. Os citados autores delineiam uma imagem ambiental de uma empresa e a influência desses elementos, representados na Figura 3.

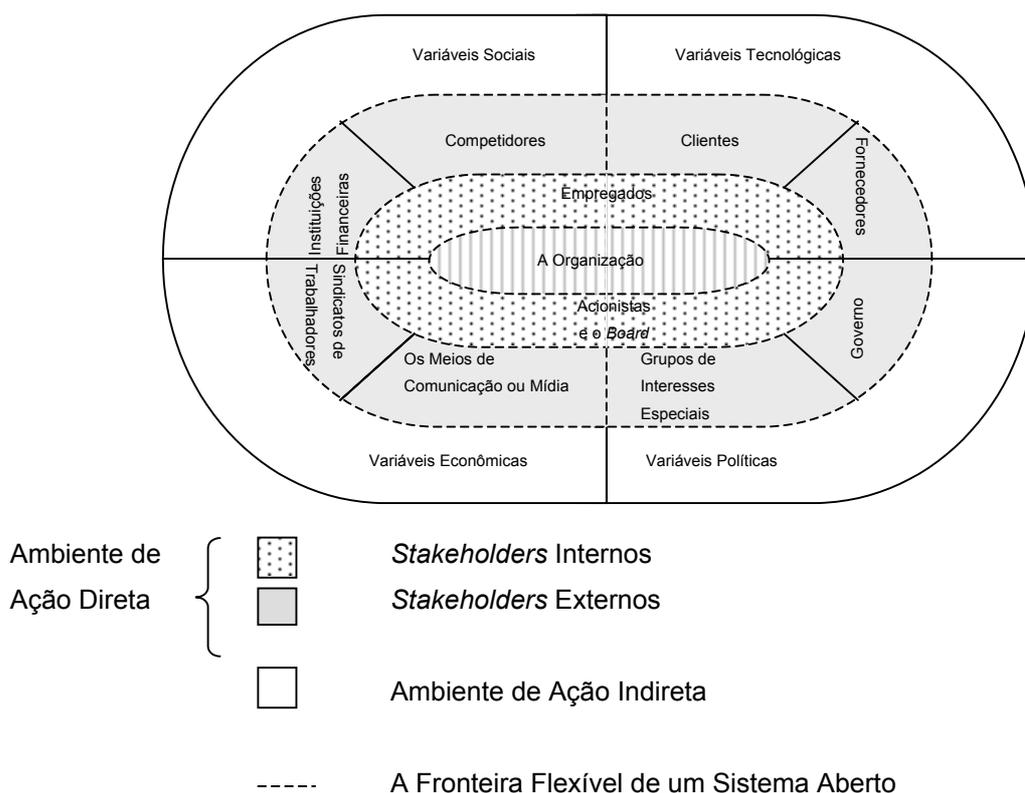


Figura 3: Elementos de ação direta e de ação indireta de uma organização.

Fonte: STONER, J. A.F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.47.

Stoner e Freeman (1999) salientam que os administradores, ao analisarem esses elementos apresentados na Figura 3, devem estar sensíveis à evolução e às rápidas mudanças ocorridas no ambiente organizacional, quando estiverem identificando as várias influências que atuam sobre o comportamento de sua organização e recomendando respostas rápidas às mudanças ambientais.

2.1.5 Mudança e incerteza ambiental

Nesta seção inserem-se alguns elementos conceituais que focalizam o estudo para a mudança e a incerteza ambiental, numa abordagem de Bowditch e Buono (1992), conforme demonstra a Figura 4.

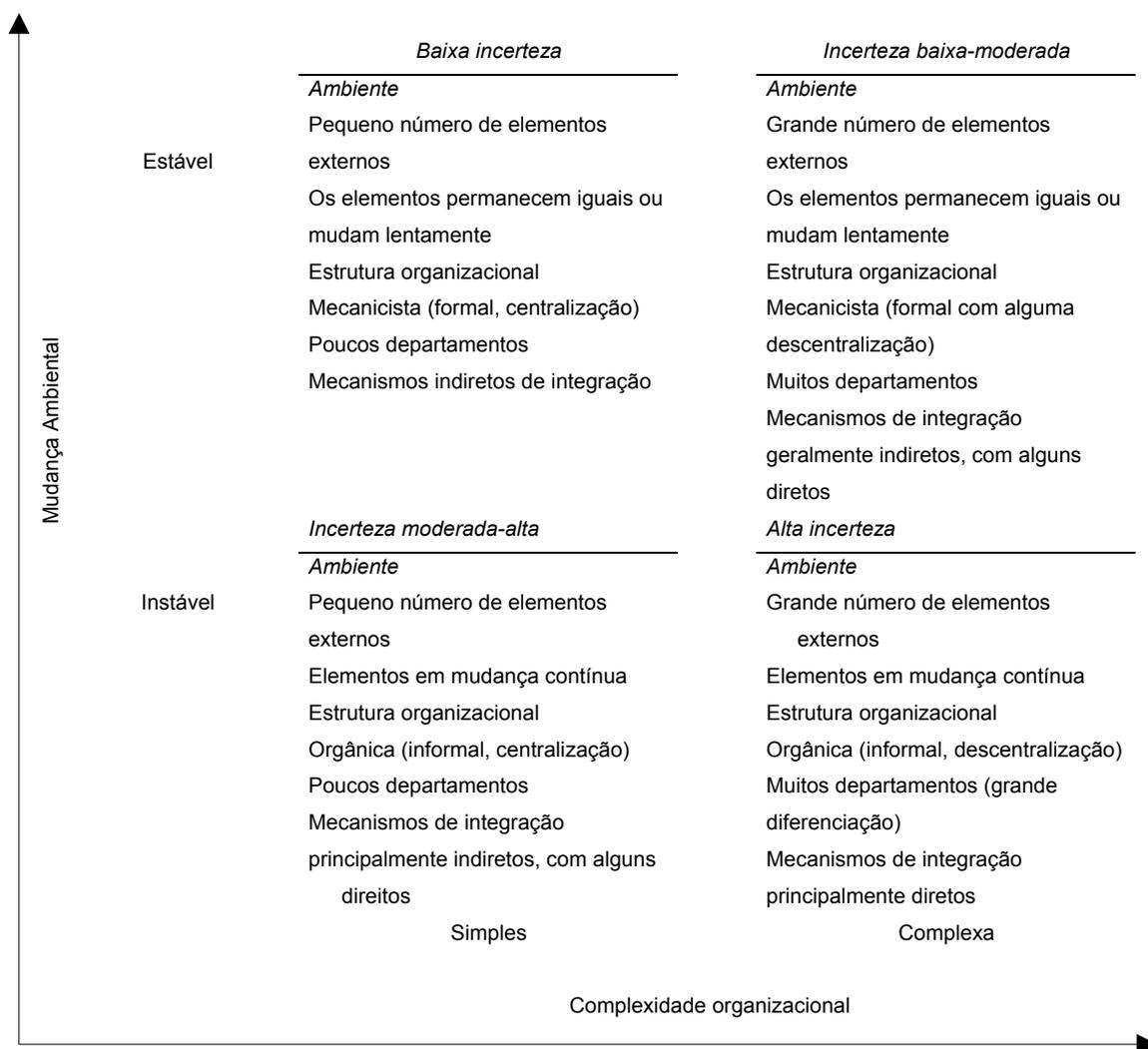


Figura 4: Uma conceituação da incerteza ambiental e da estrutura organizacional apropriada

Fonte: Adaptado de BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 148.

No modelo apresentado, os autores indicam um modo para avaliar o efeito potencial dessa mudança ambiental sobre uma organização, baseando-se em duas dimensões: estabilidade e complexidade.

A dimensão de estabilidade analisa até quando ou quanto os elementos do ambiente são dinâmicos.

Um ambiente é considerado estável se permanecer relativamente o mesmo durante um certo período de tempo. Em contrapartida, os ambientes instáveis são aqueles que passam por mudanças abruptas e muitas vezes inesperadas.

A dimensão de complexidade organizacional trata da quantidade de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização. Ao contrário, os ambientes considerados simples são definidos como aqueles que se caracterizam por poucos fatores externos relevantes.

Essencialmente, os autores revelam que a incerteza ambiental refere-se à falta de informação que os tomadores de decisão da organização podem ter sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais. De modo geral, os ambientes instáveis e complexos apresentam mais incerteza do que os mais estáveis e simples.

Autores como Bower, Mintzberg e Burgeham (*apud* Pettigrew, 1987) tratam da mudança em nível organizacional como um processo multinível, interativo, com resultados emergindo não só de um produto de debates racionais, mas também moldado pelos interesses e compromissos dos indivíduos e grupos, bem como pelas forças burocráticas existentes e as mudanças bruscas no ambiente.

Bowditch e Buono (1992) observam que, como implica a distinção entre o ambiente geral e o percebido, nem todos os ambientes organizacionais são iguais, variando desde os quase estáticos até os muito dinâmicos e que o grau de incerteza enfrentado por uma organização dependerá das dimensões de estabilidade e complexidade da mesma.

2.1.6 Relacionamento organização-ambiente

Segundo Miles e Snow (1978), toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos (ambiente). O ambiente é composto de uma complexa combinação de fatores, tais como: produto e condições de mercado para o trabalho, costumes e práticas da indústria, regulamentações governamentais e relações com fornecedores financeiros e de matéria-prima. Cada um destes fatores tende a influenciar a organização. À sua maneira, as organizações agem para criar seus ambientes. As organizações criam seus próprios ambientes por meio de uma série de escolhas relativas a mercados, produtos, tecnologia, escala desejada de operações, e assim por diante. Para Miles e Snow (1978, p.18):

A determinação do ambiente organizacional não pode acontecer fora do atual conhecimento a respeito da forma organizacional e da teoria da administração. Os gerentes desfrutam de liberdade para criar, modelar e administrar os ambientes nos quais as suas organizações existem (...) A

gerência superior tem a oportunidade e a necessidade de ver a organização como um sistema total (um conjunto de pessoas, estruturas e processos) que deve ser alinhado efetivamente com o ambiente da organização.

Os autores acreditam que a gerência superior está encarregada da dupla responsabilidade de alinhar a organização com o seu ambiente e gerenciar as interdependências internas criadas, ou seja, a sobrevivência organizacional repousa sobre a quantidade de ajuste que a gerência consegue alcançar entre variáveis importantes, como: o domínio produto-mercado, a tecnologia para servir tal domínio e a estrutura e o processo organizacionais, desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia. A manutenção e a melhoria deste co-alinhamento das variáveis ambientais e organizacionais é, obviamente, uma tarefa difícil, principalmente pelo fato de cada conjunto de variáveis mudar de acordo com a sua própria dinâmica e cada mudança colocar novas ou diferentes demandas no grupo administrativo. Argumentam, ainda, que as condições ambientais não permitem que as organizações possuam uma única forma para se adaptarem ao ambiente e apontam algumas perspectivas.

2.1.6.1 Seleção natural

Milles e Snow (1978), ao abordarem a seleção natural do processo de alinhamento, acreditam que dentro de um determinado grupo de organizações, algumas, por uma questão de oportunidade, irão desenvolver características mais compatíveis com as condições ambientais emergentes do que os seus concorrentes e acrescentam que as organizações que tiverem a sorte de ter uma estrutura certa, naquele momento, terão uma melhor *performance*, o que forçará os seus competidores a redefinirem suas estruturas ou deixarem de existir.

2.1.6.2 Seleção racional

Do ponto de vista econômico, Miles e Snow (1978) tratam a abordagem da seleção racional do processo de alinhamento afirmando que, apesar de as condições ambientais em grande parte determinarem a eficácia de diferentes processos e estruturas organizacionais, os gerentes destas organizações de sucesso, eficientemente, selecionam, adotam e descartam componentes da estrutura e do processo para manter o equilíbrio da organização com o seu ambiente.

Os autores apontam que o alinhamento do processo de adaptação organizacional, tanto do ponto de vista da seleção natural quanto do da seleção racional, na maioria das organizações não ocorre, pois, no primeiro caso, parece plausível que a sobrevivência organizacional derive de flutuações ambientais que raramente são influenciadas pelas respostas dos gerentes a estas condições. No segundo caso, baseado nos conhecimentos sobre os limites cognitivos de tomada de decisão individual ou em grupo, o argumento de que os gerentes selecionam as estruturas apropriadas da organização, como uma racionalidade consumada, é também questionável.

2.1.6.3 Escolha estratégica

A escolha estratégica, segundo Miles e Snow (1978), atende, de maneira mais precisa, ao processo de alinhamento das organizações. Esta abordagem argumenta que a estrutura organizacional é apenas parcialmente preordenada por condições ambientais e enfatiza o papel dos tomadores de decisões superiores que servem de ligação primária entre a organização e seu ambiente. Estes gerentes, além de ajustarem as estruturas e os processos da organização quando necessário, também têm que manipular o ambiente em si, de forma a colocá-lo em conformidade com aquilo que a organização já está fazendo.

A abordagem da escolha estratégica tem várias características importantes que merecem ser tratadas nesta seção:

- Coalizão dominante: grupo de tomadores de decisões da organização, cuja influência no sistema é muito grande. Este grupo de executivos tem a responsabilidade de descobrir os problemas e de resolvê-los.
- Percepções: a coalizão faz valer ou cria o ambiente relevante da organização, uma vez que aquelas condições ambientais, que não são percebidas ou deliberadamente ignoradas pela gerência superior têm pouco efeito nas decisões gerenciais.
- Segmentação: a coalizão dominante é responsável por dividir o ambiente e determinar os componentes que irão para as diversas subunidades organizacionais. Os recursos são alocados em cada uma destas subunidades de acordo com a sua importância estratégica.
- Atividade de busca intensidade (varredura): a coalizão dominante é

responsável pela vigilância dos elementos ambientais que são mais críticos para a organização. A organização pode optar por ser reativa (aguardando os eventos para responder a eles) ou ser proativa (antecipando-se aos eventos e agindo rapidamente), baseando-se nas informações que detém.

- Limitações de dinâmica: as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pela *performance*, pela estratégia e pela estrutura passadas ou presentes da organização. As limitações atuais podem ser minimizadas, ou mesmo transpostas, através de alterações estratégicas. Mas, qualquer que seja a nova direção, apresentará seu conjunto de limitações.

Dentro do contexto apresentado, nota-se que todas as características, acima descritas, ressaltam a importância da coalizão dominante no processo de escolha estratégica e seu desempenho que, segundo os autores, está ligado à questão do poder, tanto formal como informal, existente nas organizações e ao seu redor.

No caso da organização pesquisada, independentemente de tratar-se de empresa privada, a análise da influência de poder nas escolhas e mudanças estratégicas é igualmente crucial, uma vez que a mesma sofre pressões e influências de fatores ambientais externos e internos à organização.

Bowditch e Buono (1992) apontam que há diversos fatores ambientais que influenciam a filosofia e a prática gerencial e, em última análise, a eficácia gerencial e organizacional. Essas pressões e forças têm grandes implicações no modo de pensar, nas formas adequadas de gerência e organização. Entretanto, é importante perceber que, embora as organizações possam aprender a adaptar-se a seu ambiente, elas também podem, em graus diferentes, modificar e controlar o ambiente.

2.1.6.4 O ciclo adaptativo

A partir das abordagens de Miles e Snow (1978), a respeito dos relacionamentos organizacionais e seus ambientes, os autores colocam que, apesar de a adaptação organizacional ser um processo dinâmico e complexo, pode, de forma abrangente, ser conceituada como um ciclo de ajustes que, potencialmente, necessita de soluções simultâneas de três grandes problemas: empresarial (definição de domínio), de engenharia (tecnologia) e administrativo (estrutura, processo e inovação), conforme demonstrado na Figura 5.

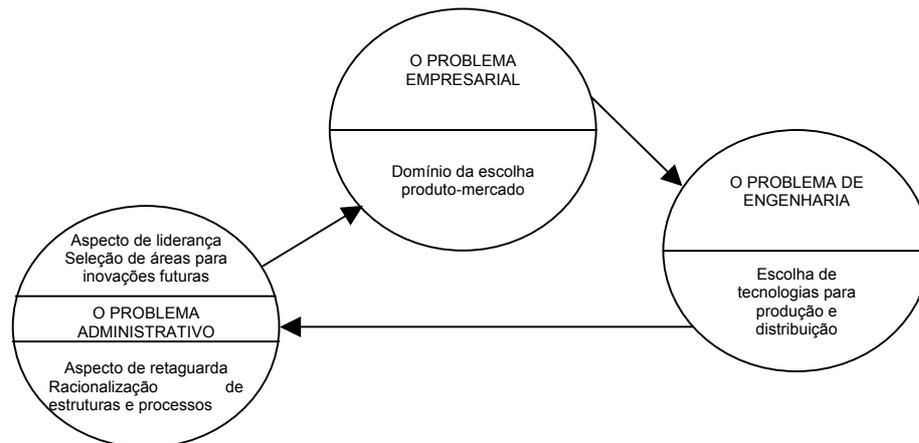


Figura 5: O ciclo adaptativo

Fonte: MILES R. E., SNOW, C. C. **Organization strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. p. 24.

Segundo os autores, as características importantes neste ciclo adaptativo são:

- Visto como uma fisiologia geral do comportamento organizacional, o ciclo adaptativo, ao lidar com a organização como um todo, fornece os meios de conceitualização dos principais elementos de adaptação e a visualização das relações entre eles. Além disso, o modelo especifica as áreas onde a prescrição de disciplinas básicas, tais como economia, marketing, etc., são mais relevantes.
- Os três problemas adaptativos (empresarial, de engenharia e administrativo) estão intrinsecamente inter-relacionados, alertando como diversas áreas da organização podem ser afetadas por uma decisão estratégica específica.
- A adaptação freqüentemente acontece movendo-se seqüencialmente através das fases empresarial, de engenharia e administrativa, entretanto, o ciclo pode ser acionado em qualquer um destes pontos.
- Decisões adaptativas tomadas hoje tendem a endurecer e transformar-se em aspectos da estrutura de amanhã.

Com base nesse modelo, os autores identificam quatro padrões ou tipos de ajustes. Cada um desses tipos tem sua própria estratégia para responder ao ambiente e cada um tem uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistente com a sua estratégia. Esses tipos de organização são chamados de: defensora, prospectora, analisadora e reativa, e têm as seguintes características gerais:

- Defensoras são organizações que têm um estreito domínio de produto-mercado. Os gerentes superiores, neste tipo de organização, são grandes especialistas na área limitada de operação da sua organização, mas não buscam fora de seus domínios novas oportunidades. Como resultado deste foco estreito, essas organizações raramente requerem grandes ajustes em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao invés disso, elas devotam uma atenção primária na melhoria da eficiência de operações já existentes.

- Prospectoras ou investigadoras são organizações que, quase continuamente, buscam oportunidade de mercado e regularmente realizam experiências com as respostas potenciais das tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações, muitas vezes, são criadoras de oportunidade e de incerteza com as quais os seus competidores precisam lidar. Entretanto, em função da sua forte preocupação com a inovação do produto-mercado, geralmente não são totalmente eficientes.

- Analisadoras são organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado: um relativamente estável e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os gerentes superiores observam, muito proximamente, os seus competidores, buscando novas idéias. Então, eles rapidamente adotam aquelas idéias que parecem ser mais promissoras.

- Reativas são organizações onde a gerência superior freqüentemente percebe mudanças e incertezas que estão ocorrendo dentro de seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma efetiva. A ausência de um relacionamento consistente entre estratégia e estrutura impede qualquer tipo de ajuste até que seja forçada, a assim proceder, em razão das pressões ambientais.

2.2 Estratégia

A abordagem de estratégia de Quinn (1998) inicia-se com uma revisão histórica, relatando que as estratégias militar-diplomáticas existem desde os tempos pré-históricos que, na realidade, uma das funções dos historiadores e poetas primitivos era colecionar o conhecimento acumulado do sucesso ou insucesso dessas estratégias de vida e morte e convertê-los em sabedoria e orientação para o futuro. O autor em epígrafe relata que as sociedades cresceram e os conflitos tornaram-se

mais complexos, fazendo com que os generais, estadistas e capitães estudassem, classificassem e testassem conceitos estratégicos essenciais até a formação de um corpo coerente de princípios, ainda com algumas exceções – grande parte introduzidos por meio da tecnologia moderna – os princípios mais básicos de estratégia antecedem a era Cristã. Instituições mais modernas adaptaram e modificaram estes princípios para seus próprios ambientes especiais.

Diante dessa explanação, Quinn (1998) fornece uma visão do conceito de estratégia organizacional, enfatizando o uso militar do termo, extraíndo deste contexto um conjunto de dimensões essenciais e critérios para estratégias de sucesso. A estratégia original, para Quinn (1998), é necessária quando ações potenciais ou respostas de oponentes inteligentes, caracterizadas pelo autor como ameaças potenciais, podem afetar seriamente o desempenho da empresa ou interferir nos resultados desejados, definindo estratégia como um modelo ou plano que integra metas principais, as políticas e as seqüências de ações da organização, preconizando que uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização em uma única e viável atitude baseada em suas competências relativas e falhas internas, nas mudanças antecipadas do ambiente e nos movimentos inesperados de oponentes inteligentes.

“As Origens da Estratégia” de Henderson (1998) extrai de Darwin os elementos para esclarecer o processo competitivo. Visto como um dos pioneiros no campo da estratégia, Henderson (1998) mostra que duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir e aponta a questão da estratégia como uma luta contínua para destacar uma empresa de suas rivais e, desse modo, conceitua estratégia como sendo a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização.

2.2.1 Abordagem de Mintzberg

Neste trabalho, optou-se pela abordagem de Mintzberg (1992a) ao tratar de estratégia, pela afinidade de pensamento do autor às características identificadas na IES estudada, uma vez que a organização pesquisada não parece utilizar um modelo único de estratégia.

Para Mintzberg (1992a), a visão convencional do gerenciamento estratégico, especialmente nos textos de planejamento, defende a idéia de que quase toda

mudança deva ser contínua (a organização deve estar adaptando-se todo momento). No entanto, o autor observa que essa visão prova ser irônica, uma vez que a essência do conceito de estratégia é baseada em estabilidade e não em mudança. Aponta, também, que esses mesmos textos deixam claro que as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas, ou seja, qualquer que seja a definição, uma estratégia impõe estabilidade sobre a organização. A falta de estabilidade significa falta de estratégia (nenhum curso para o futuro, nenhum padrão do passado). Na concepção de Mintzberg (1998a), o fato de se ter uma estratégia, especialmente de torná-la explícita (como os textos recomendam veementemente aos gerentes que o façam), cria uma resistência a qualquer mudança estratégica. Assim, a visão convencional não consegue abordar, de forma correta, como e quando promover uma mudança.

Mintzberg (1998a) afirma que a estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma distinta, sem perceber a diferença. Mintzberg (2001) observa que há um dilema fundamental na formulação de uma estratégia: é a necessidade de reconciliar as forças de estabilidade e de mudança, onde, por um lado, torna-se necessário concentrar esforços e obter eficiência operacional, enquanto, por outro lado, é necessário adaptar-se e manter ligação com um ambiente externo em mutação. O autor também defende a idéia de que uma única definição para estratégia parece não ser confiável e, com base na literatura existente, apresenta cinco definições, denominadas por ele de cinco “Ps” da estratégia que podem ajudar os estudiosos e pesquisadores a entenderem melhor alguns componentes da estratégia.

2.2.1.1 Estratégias como plano (*plan*)

Segundo Mintzberg (2000), estratégia como plano representa uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir de um lugar para outro, com duas características fundamentais: serem elaboradas antes das ações serem aplicadas e elaboradas conscientemente para uma finalidade. Além disso, elas podem ser estabelecidas explicitamente em documentos formais, conhecidos como planos, embora isto não seja uma condição necessária para o conceito de estratégia como plano.

2.2.1.2 Estratégia como padrão de comportamento (*pattern*)

Para Mintzberg (2000), a estratégia é definida como padrão quando existe consistência no comportamento passado ao longo do tempo, quando a estratégia é coerente com sua intenção. Entre a estratégia ideal (aquela que foi planejada) e a estratégia real (aquela que foi sendo praticada) há uma grande distância. Ao longo das ações planejadas, os estrategistas vão adaptando-se às situações reais, dando origem às estratégias emergentes, geradas a partir da interação com o ambiente. Isso significa dizer que os planos acontecem sem necessariamente se realizarem, já os padrões podem aparecer sem nenhuma pré-concepção. As organizações estabelecem suas estratégias de forma muito peculiar, pois cada uma necessita preparar-se para enfrentar o seu ambiente específico, visando tirar proveito das condições vigentes no mesmo.

2.2.1.3 Estratégia como manobra (*ploy*)

Segundo Mintzberg (2000), a estratégia como manobra refere-se aos truques utilizados para enganar um oponente ou concorrente. Neste caso, uma estratégia é adotada visando produzir uma reação esperada de um competidor ou concorrente.

2.2.1.4 Estratégia como posição (*position*)

Nesta definição, Mintzberg (2000) aborda a estratégia vista como uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente externo. Esta definição de estratégia pode ser compatível com qualquer uma ou todas as precedentes: uma posição pode ser antecipadamente selecionada por meio de um plano (ou manobra) e/ou pode ser alcançada através de um padrão de comportamento. Como reiterou recentemente Michael Porter (1996, p.68), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

2.2.1.5 Estratégia como perspectiva (*perspective*)

Mintzberg (2000), na definição de estratégia como perspectiva, olha para dentro da organização, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Não se trata apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de perceber o mundo.

O autor afirma que todas as estratégias refletem, no todo ou em parte, o que ele chama de abordagem básica do gerenciamento estratégico pois, na prática, todo o processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente. Enfatiza que, da mesma maneira que uma formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle e que a aprendizagem deve estar associada ao controle.

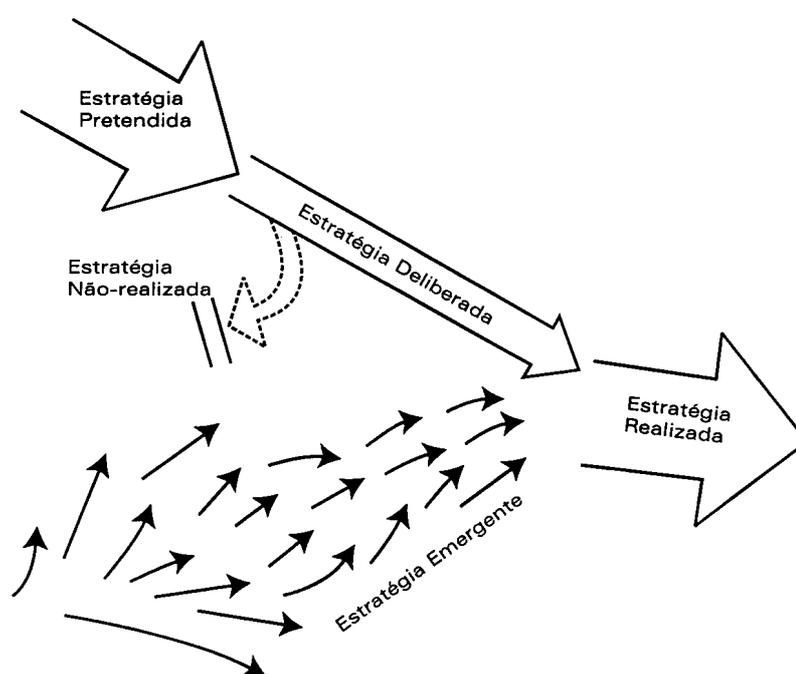


Figura 6: Formas básicas da estratégia

Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p.19.

Assim, o referido autor preconiza que estratégias deliberadas e emergentes formam pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual encontram-se estratégias que são esculpidas no mundo real. Algumas delas podem aproximar-se desses extremos, embora, muitas se encontrem em pontos intermediários, como mostra a Figura 6.

Conforme mostra a Figura 6, Mintzberg e McHugh (1985) preferem ver a estratégia deliberada e a emergente como pontos finais de um *continuum*. Para eles, nenhuma organização pode funcionar apenas com estratégias puramente deliberadas (intenções precisamente realizadas), nem com estratégias completamente emergentes (ausência total de intenção e liderança, apesar dos

padrões de ação). Mintzberg (2000) enfatiza a importância de se buscar o inter-relacionamento dos “Ps” e seus ajustes como um todo. Porém, isto não é fácil pois depende da visão do estrategista. O autor aponta algumas experiências pesquisadas de como gerenciar estratégias:

Gerenciar uma estratégia é principalmente gerenciar a estabilidade (período que as organizações atingem o sucesso, não através da mudança de estratégias, mas pelo aproveitamento das que já possuem, procurando melhorias contínuas pelo uso de suas competências peculiares em cursos predeterminados), e não a mudança. Na verdade, na maior parte do tempo os gerentes seniores não devem estar formulando qualquer estratégia; devem se preocupar em tornar suas organizações tão eficazes quanto possível na busca de estratégias que já possuam, destacando-se em razão do domínio de detalhes.

Gerenciar uma estratégia, então, pelo menos inicialmente, não é tanto uma questão de promover a mudança, mas sim de saber quando fazê-lo (...) essa obsessão pela mudança é algo disfuncional. As organizações que reavaliam suas estratégias continuamente são como casamentos – em ambos os casos, as pessoas ficarão loucas ou perderão a capacidade de tomar iniciativas (MINTZBERG, 1992, p.433).

2.3 Adaptação organizacional

Nesta seção, abordam-se conceitos de adaptação organizacional sob duas perspectivas: determinística e voluntarista no processo de adaptação organizacional.

Segundo Child e Smith (1987), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar a sobrevivência de suas organizações, bem como suas vantagens competitivas.

Existem várias teorias que procuram explicar como as organizações se adaptam a seus ambientes. Nesse estudo, utiliza-se o agrupamento dessas teorias em duas perspectivas: determinística e voluntarista.

Astley e Van de Ven (1983) sugerem que há uma diferença principal da teoria atual entre uma orientação determinística e uma orientação voluntária nas teorias de adaptação organizacional. Uma das dimensões na tipologia dos autores é que existe uma grande quantidade de determinismo e voluntarismo que é dividida para posicionar as principais escolas de análise organizacional em duas categorias mutuamente exclusivas. O posicionamento das escolas de análise em uma categoria ou outra (voluntarismo ou determinismo) é feito somente para fins de classificação. É uma maneira de o assunto sobre mudança estratégica ou adaptação enfatizar os

fins mutuamente exclusivos e diferentes daquilo que já existe.

Uma implicação relacionada à literatura existente é a suposição de que uma distinção binária entre escolha e determinismo se prende à realidade do comportamento organizacional e à mudança. Estas categorias são essenciais para uma descrição precisa de adaptação organizacional. Os assuntos conceituais e práticos são a interação ou interdependência de eventos com suas interpretações individuais e as decisões ou ações resultantes. Astley e Van de Ven (1983), por exemplo, concluíram que as questões de pesquisas interessantes sobre organizações complexas são: (1) a admissão da visão determinística e voluntária; e (2) a justaposição dessas visões para o estudo das suas interações e recíproca interdependência com o passar do tempo.

As perspectivas determinísticas na óptica de Miles e Snow (1992) são aquelas que consideram que o ambiente organizacional é altamente determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem de acordo com suas imposições. Neste caso, considera-se o ambiente imediato (ambiente específico de ação direta).

As perspectivas voluntaristas de Miles e Snow (1992) são vistas como resultado das escolhas feitas pela coalizão dominante que utilizam seus valores inter-relacionados, tanto com o seu ambiente específico, quanto com relação ao ambiente geral. Nestas perspectivas, as organizações têm poder até mesmo para influenciar o ambiente onde operam.

Weick (1979) expressa a mesma visão sobre a questão discutindo a construção de categorias mutuamente exclusivas, confiança em causas unidirecionais e afirma que as origens e os fins de variáveis como "escolha" são problemáticos e distorcem para teorias e práticas semelhantes. O que é crítico é a habilidade para "pensar em círculos", investigar o processo de interação ou causa mútua como uma relação recíproca entre dois conjuntos de variáveis desdobradas. Uma pesquisa importante sobre voluntarismo *versus* determinismo é a relação entre eles e como as interações e tensões resultantes culminam em mudanças com o passar do tempo. Para Weick (1979), o impasse reside em identificar quando essas variáveis representam uma causa e quando representam uma consequência de influências ambientais, uma vez que a causa e a consequência estão sempre interagindo (em conflito) para resultar em uma notável adaptação organizacional.

Uma visão semelhante expressa-se em estudos sobre o poder, nos quais as

dependências subjacentes ou a vulnerabilidade relativa da organização e do ambiente interagem, criando tensões e produzindo mudanças organizacionais e ambientais. O implícito modelo de poder representa uma dessas influências, como por exemplo, o poder de compensação entre o relativo poder da organização e do ambiente. Os *stakeholders* externos, com o passar do tempo, expressam a prepotência da escolha ou do determinismo no processo de adaptação, exemplificado da seguinte forma: quando ocorrem divergências de tomadas de decisões entre a alta administração e os *stakeholders*, ocorre o confronto entre uma organização poderosa e os igualmente poderosos *stakeholders*, indicando que a alta escolha e o alto determinismo podem coexistir.

2.3.1 Escolha estratégica e determinismo ambiental

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolvem uma visão interativa do processo de adaptação nas organizações e revelam uma tipologia de decisão estratégica que facilita o estudo das interações entre voluntarismo e determinismo, permitindo uma integração das diversas e discrepantes literaturas da teoria organizacional, administração e economia que, segundo eles, atualmente focalizam a prepotência da escolha ou do determinismo ambiental no processo de adaptação.

Os citados autores argumentam que a escolha estratégica e o determinismo ambiental são variáveis independentes que podem ser posicionadas em duas variáveis contínuas, separadas para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. As interações destas variáveis resultam em quatro tipos principais: (I) seleção natural, com escolha mínima e sem adaptação ou seleção; (II) diferenciação, com escolha alta, determinismo ambiental alto e adaptação dentro de limitações; (III) escolha estratégica, com escolha máxima, escolha com crescimento e adaptação através de *design*; e (IV) escolha indiferenciada, com escolha com crescimento e adaptação através da casualidade. Estes tipos influenciam o número e as formas de opções estratégicas das organizações e enfatizam a decisão nos meios ou fins, o comportamento político e o conflito e a procura de atividades da organização em seu ambiente.

Um dos argumentos mais importantes e central nos recentes tratados sobre adaptação organizacional diz respeito à derivação gerencial ou ambiental. Este assunto é uma visão de adaptação como um processo que reflete escolha e seleção

contra outro no qual o processo é uma reação necessária e decisiva de forças ambientais. Em condições análogas, o assunto é uma das prepotências do voluntarismo ou do determinismo externo no processo de mudança estratégica.

2.3.1.1 Tipologia da adaptação

Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que a escolha organizacional e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação, que os indivíduos e as suas instituições podem escolher decidir circunstancialmente; que eles podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas de um ambiente e, assim, criar propositadamente as suas próprias medidas da realidade e delimitar as suas próprias decisões. Por outro lado, as características percebidas do ambiente atual também são importantes: características estruturais das indústrias ou domínios, e vários nichos claramente existentes, alguns dos quais são impossíveis de ser controlados pelos indivíduos e as suas organizações. Às vezes os efeitos destas características são decisivos; outras vezes devem ser consideradas pelo menos nas decisões estratégicas das organizações. Com isso, os autores enfatizam que a escolha e o determinismo têm que interagir ou têm que se fundir para definir uma construção causal ou contextual, ou para se habilitar a qualquer variação ou hostilidade organizacional.

Os autores apresentam as duas variáveis: a escolha e o determinismo, representados em eixos que vão de baixo para cima, demonstrado na Figura 7. Cada eixo denota variação em níveis de positivismo e potencial para influenciar outros. Os quadrantes ajudam a definir o domínio e extensão de poder no relacionamento entre a organização e o ambiente, e a vulnerabilidade relativa de cada cenário interativo.

O Quadrante I (seleção natural) basicamente mostra as condições ou suposições que repousam sob a ecologia da população, a abordagem de seleção natural para adaptação – baixa escolha estratégica e determinismo ambiental alto – cujo argumento é que as organizações não desfrutam virtualmente de nenhum controle sobre os fatores exógenos. A adaptação é determinada fora da organização, uma vez que o ambiente seleciona as organizações e permite que sobrevivam somente aquelas que atuam dentro das variações determinadas. Como a Figura 7 indica, os proponentes desta visão discutem que, sob estas condições, as organizações se adaptam ou deixam de existir.

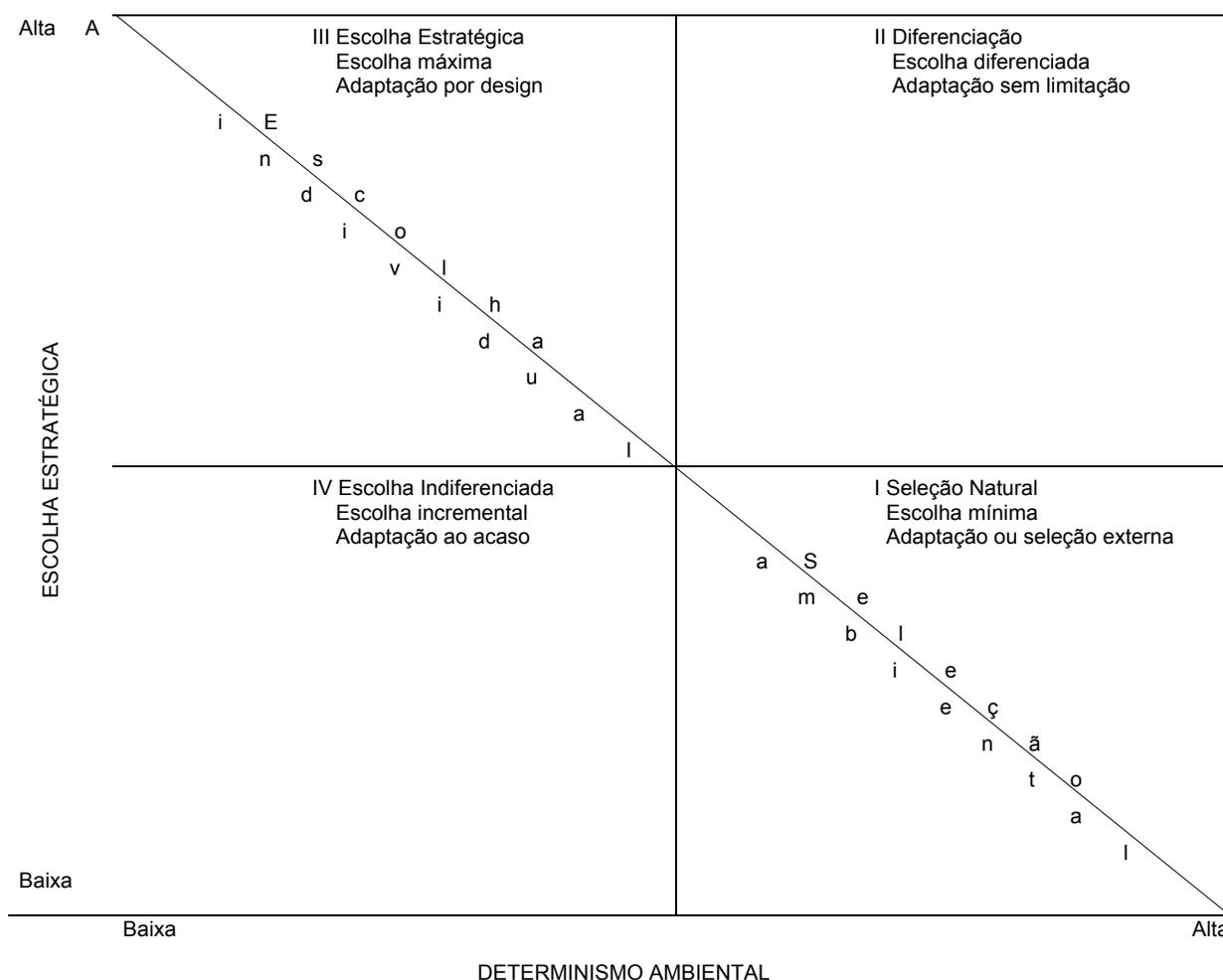


Figura 7: Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental em adaptação organizacional.

Fonte: HREBINIAK, Lawrence G. JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. september, p.339, 1985.

No Quadrante II (diferenciação), a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Sob estas condições, há certos fatores exógenos claros que afetam a tomada de decisão, mas a organização desfruta possibilidade de escolha apesar da natureza autoritária das forças e das limitações externas.

Hrebiniak e Joyce (1985) observam que, no extremo oposto da Figura 7, as organizações que existem sob as condições mais generosas e benignas estão localizadas no Quadrante III (escolha estratégica), marcadas pela alta escolha estratégica e pelo baixo determinismo ambiental. Nesse caso, a escolha estratégica determina domínio organizacional ou ambiente de trabalho, de forma que a

autonomia e o controle tornam-se regra, ao invés da exceção. No Quadrante III, as dependências de recursos não são muito problemáticas e, quando o poder é visto como o lado principal da dependência, as organizações desfrutam de uma influência sobre as outras nos seus ambientes de trabalho.

O Quadrante IV (escolha indiferenciada) é caracterizado pela baixa escolha estratégica e pelo baixo determinismo ambiental. As organizações incluídas aqui tendem a não ter escolha estratégica, apesar de uma menor restrição externa. Com uma escolha incremental, a mudança pode ser rotulada de “adaptação ao acaso”, uma vez que as organizações aparentemente não exibem estratégia coerente para tirar proveito das condições ambientais inesperadas.

A partir dessa relação entre escolhas estratégicas e determinismo ambiental, Hrebiniak e Joyce (1985) apresentam algumas das implicações da pesquisa da tipologia e sugerem que os problemas associados à adaptação organizacional, como o controle sobre os recursos escassos e as bases de poder, exercem influência sobre o domínio organizacional e o determinismo ambiental.

Com base nesse estudo, os autores representam o efeito dessas variáveis organizacionais aplicadas nos quatro quadrantes, por meio de uma tabela, demonstrada, a seguir, como Tabela 1.

Tabela 1: O efeito de quatro tipos organizacionais na tipologia de escolha estratégica e determinismo ambiental.

Efeito de Quatro Tipos Organizacionais na Tipologia de Escolha-Determinismo em Variáveis Organizacionais				
Variável	Quadrante I Determinismo alto Baixa escolha	Quadrante II Determinismo alto Escolha alta	Quadrante III Baixo determinismo Escolha alta	Quadrante IV Baixo determinismo Baixa escolha
Escolha	Mínima	Diferenciada	Máxima	Com incremento
Número de escolhas estratégicas	Poucos	Médio-alto	Alto	Poucos
Ênfase de decisão	Meios	Primário-meios Secundário-fins (interesse na eficiência)	Primário-fins Secundário-meios (efetividade interessa)	Meios-fins
Estratégias genéricas	Defensora, líder de custo	Diferenciação Foco-analisadora	Diferenciação Foco-prospectiva	Reativa
Autonomia, inovação	Baixa (limitações externas)	Média	Alta	Baixa (limitações internas)
Comportamento político, conflito	Baixo-médio	Alto (interorganizacional)	Alto (interorganizacional)	Baixo
Procura	solução-dirigida	Solução-dirigida; algumas procuras dirigidas	Procura negligente	Problemática

Fonte: HREBINIAK, Lawrence G. JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, USA, v. september, p.344, 1985.

Diante do modelo exposto, os autores concluíram que:

- A interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem a adaptação. Estas variáveis não são suficientes para definir o processo de adaptação de uma organização, mas são necessárias para uma explicação satisfatória desse processo de adaptação organizacional.
- A adaptação é um processo dinâmico, resultado da força relativa e do tipo de poder ou dependência entre a organização e o ambiente.
- As forças representadas na Tabela 1 não são estáticas; as ações das organizações e os elementos ambientais que estão sob diferentes contextos estratégicos são potencialmente importantes para a criação ou alteração de dependências ou vulnerabilidades relativas que afetarão ações e decisões futuras.
- As mudanças são o resultado da interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental, ou seja, o resultado da interação de várias forças políticas e econômicas combinadas com a interação entre os meios e os fins da organização ao longo do tempo.
- A escolha estratégica e o determinismo fornecem impulso para a mudança. Cada um representa uma causa ou uma consequência do outro no processo de adaptação. Para entender este fenômeno de mudança dinâmico, é necessário “pensar em círculos”, investigar a reciprocidade de relações entre organização e ambiente e estudar o efeito mútuo obtido.

2.4 Modelo de Pettigrew

Pettigrew (1985, 1987) propõe uma metodologia para estudar a mudança organizacional, observando que se trata de um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, as quais podem estar relacionadas com a percepção de contexto da mudança, com a escolha do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação de mudança.

Pettigrew (1987) afirma que os processos de continuidade e a mudança de longo prazo podem ser analisados de forma proveitosa dentro de uma análise contextualizada, usando características de níveis de análise (contexto interno e contexto externo).

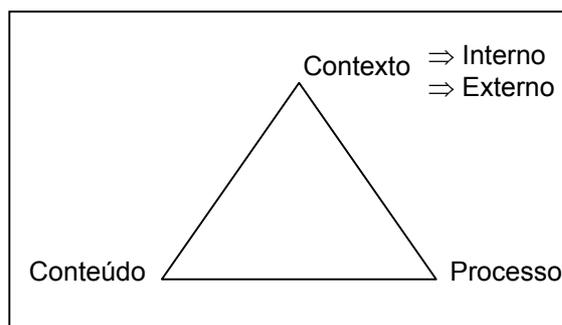


Figura 8: Estrutura geral do guia de pesquisa

Fonte: Adaptado de PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v.24, n.6, p. 657, nov. 1987.

O modelo apresentado na Figura 8 refere-se a estudos empíricos realizados por Andrew Pettigrew, professor PhD em Comportamento Organizacional e diretor do Centro de Estratégia e Mudança Organizacional, da Universidade de Warwick, Inglaterra.

O modelo da Figura 8 vem sendo utilizado como ferramenta administrativa e estrutura geral de guia de pesquisa, na busca de solução de alguns problemas-chave da estratégia e mudança em organizações dos setores privado e público no Reino Unido, onde realizam estudos empíricos longitudinais em empresas dos setores: automobilístico, bancário, de editoração, engenharia, automação e computação e varejista. Além disso, tal modelo vem sendo utilizado em um grande projeto de pesquisa empírica em 8 das 14 regiões do Reino Unido.

Em sua análise, Pettigrew (1985) estuda o contexto externo referindo-se ao ambiente social, ambiente econômico, ambiente político e ao ambiente corporativo no qual a empresa opera. A observação que cabe aos estudos promovidos pelo autor é a ausência da tecnologia como fator competitivo no contexto externo, em razão da globalização dos mercados.

Quanto ao contexto interno, Pettigrew (1987) refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, por meio do qual as idéias de mudança devem fluir.

Ao analisar o conteúdo, Pettigrew (1987) refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente a cultura organizacional.

No processo de mudança, o autor refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas na mudança, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro.

Pettigrew (1987) observa que uma das fraquezas da literatura existente sobre a estratégia dos negócios é seu enfoque na ligação entre o contexto externo e o conteúdo. O autor afirma que a preocupação analítica singular e exclusiva com o contexto externo e o conteúdo levou ao pesadelo os planejadores pela falta de aceitação das soluções planejadas, sugerindo que a ação para modificar as estratégias e culturas das empresas é muito mais dependente da habilidade para ligar não apenas o quê da mudança ao contexto externo da empresa, mas também ligar e moldar tais sugestões à política interna e ao contexto da empresa e gerenciar tais conexões dentro da empresa mediante considerações hábeis a respeito do processo administrativo.

Para Pettigrew (1987), a administração estratégica é muito mais que um simples processo analítico de racionalização como tratam os livros-texto básicos sobre estratégia de negócios dos anos 60 e 70. A crítica de Pettigrew enfoca que essa abordagem racional diante da administração estratégica tende a descrever técnicas para identificar a estratégia em uso, analisar ambientes, recursos e lacunas, desvendar e avaliar alternativas estratégicas, escolher e implementar resultados cuidadosamente analisados e pensados e que as empresas, explícita ou implicitamente, se manifestam por meio de uma única voz ou por um conjunto de vozes de seus gerentes gerais ou diretores executivos, onipotentes e até mesmo heróicos, os quais observam as preferências conhecidas e consistentes e as avaliam de acordo com informações extensas e presumivelmente antagônicas, que podem ser organizadas num claro relacionamento de *input-output*.

Pettigrew (1987) acredita que a mudança estratégica deve ser vista como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança para, então, efetivar-se a implementação vigorosa da mudança.

Pettigrew (*apud* Fleury, 1996), para responder às questões de gerenciamento da cultura nas organizações, identifica alguns pontos essenciais como problemas.

1. O problema dos níveis: referindo-se aos diferentes níveis existentes na cultura

organizacional (desde crenças e pressupostos básicos das pessoas da organização, ao funcionamento interno e ao posicionamento desta com o ambiente externo) a serem considerados.

2. O problema da infiltração: referindo-se à profundidade e extensão da cultura organizacional (a cultura não são somente pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, a forma de recrutamento socialização e recompensas) a serem analisadas.

3. O problema do implícito: observando que muito da cultura organizacional é aceito implicitamente, tornando-se muito difícil modificar partes implícitas do pensamento e do comportamento humano, pois raramente emergem explicitamente para discussão.

4. O problema do impresso: atentando para a importância das raízes históricas da cultura para a administração presente e futura.

5. O problema político: referindo-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição de poder na empresa, observando que os grupos de poder provavelmente não estão dispostos a abandonar tais crenças e pressupostos sem que se apresente um desafio persistente e consistente.

6. O problema da pluralidade: referindo-se à série de subculturas que podem surgir a qualquer época (geralmente expressa em termos de linguagem e posicionamento político dessas subculturas).

7. O problema da interdependência: observando que a cultura está interconectada não apenas à política da empresa, mas à estrutura, aos sistemas, às pessoas, e às prioridades da empresa.

Pettigrew (*apud* Fleury, 1996) observa que todos os estudos de mudança estratégica enfatizam a complexidade e dificuldade em efetuar tais mudanças, mesmo aquelas causadas por grandes distúrbios ambientais e revela alguns fatores importantes que facilitam esta difícil tarefa:

1. Um contexto externo receptivo, juntamente com a habilidade gerencial em mobilizar esse contexto, criando-se um clima geral para que ocorra a mudança.

2. A maior parte dos casos de mudança revela uma clara e consistente pressão da Alta Administração.

3. A utilização de novas arenas e energias centradas em torno da necessidade de mudança.

4. A alteração do processo administrativo na Alta Administração com posição coerente e coesa.

5. O uso de 'modelos de desempenho' da nova era, tornando pública a transmissão da mudança e identificação das pessoas com o perfil adequado para transmitir da melhor forma os novos comportamentos, propiciando o reforço continuado da mudança.

6. A introdução da mensagem intermitente e intraorganizacional, mediante estratégias de treinamento e aperfeiçoamento dos novos padrões.

7. A transmissão e divulgação das novas crenças e comportamentos na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados.

8. E, finalmente, a manutenção da persistência e da paciência como fatores críticos no difícil estágio de derrubar o núcleo de crenças da velha guarda, de perceber e articular a existência de novos problemas, de se desenvolver um sentido de preocupação, de se promover uma análise política antecedendo-se à nova ordem, geralmente por meio de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro.

3 METODOLOGIA

A partir dos fundamentos teóricos apresentados no capítulo dois, define-se o referencial metodológico utilizado na coleta e interpretação das informações a partir do objetivo da pesquisa de descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da UNEB, no período de 1979 a 2000.

3.1 Procedimentos metodológicos

De maneira geral realizou-se um estudo de natureza qualitativa que, de acordo com Bogdan (*apud* Triviños, 1987), possui as seguintes características:

- Ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e os pesquisadores como instrumento-chave. Houve contato direto com o ambiente e a situação que se estava investigando, sem qualquer manipulação, tendo como base o estudo e a análise do mundo empírico no seu ambiente natural; assim o fenômeno foi observado e compreendido no contexto em que ocorreu e do qual fez parte.
- Ser um trabalho descritivo. Os dados coletados descreveram situações ou acontecimentos através de transcrições de entrevistas e extratos de vários tipos de documentos, visando à compreensão ampla do fenômeno estudado, para, desta forma, ter uma visão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas.
- Haver uma preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, verificando-se as manifestações, os procedimentos e as interações cotidianas.
- Analisar os dados indutivamente. O desenvolvimento do processo iniciou-se de maneira ampla e, no decorrer do trabalho, as entrevistas foram se tornando mais diretas e específicas.
- Ter como preocupação essencial o significado que os atores da instituição dão aos fenômenos, seus interesses, o que pensavam sobre suas experiências, suas vidas, seus projetos.

Godoy (1995a, p.58) observa que na pesquisa qualitativa o pesquisador parte do foco de interesses amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança; “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos”.

3.2 Delimitação da pesquisa

A formulação do problema de pesquisa delimitou a análise do processo de adaptação estratégica ao caso da UNEB no período 1979 a 2000, caracterizando-se um estudo de caso único, de natureza qualitativa.

Com relação à opção pelo estudo longitudinal, Borenstein (1996, p.20) afirma que “o estudo dinâmico do comportamento organizacional envolve a observação, ao longo do tempo, das mudanças ocorridas na organização”.

Para Fleury (1996), a diversidade de situações e fenômenos a serem investigados, no ritmo ágil da dinâmica organizacional, sugere que o pesquisador promova uma análise mais aprofundada a respeito da cultura organizacional e poder, permitindo uma apreensão da realidade, para que se defina o papel ocupado pelos padrões culturais na conformação e no fundamento das organizações. A autora observa que ao aprofundar os questionamentos a respeito da multifacetada complexidade das organizações, faz-se mister resgatar da antropologia cultural sua postura investigativa. Assim como o antropólogo aproxima-se da realidade social, “mergulhando” na vida organizacional, o antropólogo organizacional procura agir ora como observador, ora como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada. Entretanto, para fazê-lo o investigador precisa ter o consentimento organizacional, ou seja, “um passe de entrada”.

A escolha do período de abrangência para esta investigação teve como parâmetro orientações de estudiosos e especialistas como Pettigrew (1990), Chakravarthy e Doz (1992), dentre outros, quando ressaltam a necessidade de se desenvolver análises longitudinais contextualizadas. Isso significa revelar as razões, as trajetórias e os movimentos de continuidade e de mudança estratégica, preferencialmente desde a criação de uma organização, caracterizando suas principais interconexões temporais a fim de analisar as adaptações estratégicas priorizando, envolvendo e apreciando as questões sobre: o “quê” da mudança – referente ao conteúdo; o “porquê” da mudança – derivado da análise dos contextos externo e interno; e o “como” da mudança – que pode ser entendido como a descrição analítica do processo.

Triviños (1992) e Nogueira (1975) recomendam que o foco de pesquisa esteja vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional. Como o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da

organização pesquisada, este item foi cumprido.

3.3 Delineamento da pesquisa

Em linhas gerais, o trabalho caracterizou-se como um estudo descritivo que, segundo Triviños (1987, p.110), tem como foco principal o interesse em conhecer a comunidade, suas características, sua população, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, etc. e “pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Utilizou-se, como procedimento metodológico, a técnica do estudo de caso único. Para Triviños (1987, p.110), os estudos de casos “têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade” e os seus resultados são válidos apenas para o caso em estudo, pois não parece ser possível generalizar o resultado alcançado para outras situações. Na visão de Gil (1991), esta característica é sua principal limitação. Em contrapartida, para Triviños (1995) é nesta característica que reside o grande valor do estudo de caso, pois ele fornece um conhecimento aprofundado de uma determinada realidade, já que os resultados alcançados podem permitir o encaminhamento de outras pesquisas.

Para Borenstein (1996), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adotada em situações singulares, recomendado por Mintzberg (1979) na construção de modelos de análise da mudança organizacional.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados

A coleta de dados pautou-se, primeiramente, no reconhecimento e identificação de dados oriundos de fontes secundárias, utilizando-se material bibliográfico disponível na literatura técnica e especializada que direta ou indiretamente continha informações sobre o assunto pesquisado, bem como outras fontes relacionadas com o objeto deste estudo, compiladas ao longo do tempo, sobre a instituição investigada, servindo de base para a compreensão do processo histórico da IES. Segundo Gil (1991, p.52), “como os documentos subsistem ao longo do tempo, torna-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”.

O universo estudado compreendeu um percentual de integrantes de uma

instituição de ensino superior privada, localizada em Brasília/DF. A escolha desta instituição para a coleta, tratamento e análise dos dados foi estabelecida a partir de critérios de viabilidade de acesso às informações.

Os instrumentos de avaliação e de desempenho institucionais que serviram de sustentação na pesquisa baseiam-se em atividades realizadas no transcorrer deste trabalho, consistindo atuação conjunta ou individual do pesquisador, enquanto membro do corpo institucional, na elaboração, aplicação e análise de elementos em termos reais, com utilização de métodos simples, confiáveis e contínuos. Logo, os resultados descritos nos Apêndices consubstanciam-se em vários instrumentos promovidos ao longo do processo investigativo, subsidiando como laboratório na aplicação dos mecanismos institucionais, sustentando os objetivos propostos.

3.5 Levantamento e organização de dados

Para conhecer as características dos elementos de uma população (ou amostra), é necessário coletar dados destes elementos e organizá-los para que seja possível entender as medidas que caracterizam o seu conjunto.

3.5.1 Universo e amostra

Para a seleção da amostra, procedeu-se da seguinte forma: definiu-se que a distribuição seria o universo total dos chefes de departamento, dos gestores pedagógicos e administrativos e dos funcionários. Como o maior contingente era de professores (171) e de alunos (2.000), foram utilizadas as seguintes considerações para o cálculo do tamanho mínimo da amostra (BARBETTA, 1998, p. 58):

- Sejam: **N** tamanho (número de elementos) da população;
n tamanho (número de elementos) da amostra;
n₀ uma primeira aproximação para o tamanho da amostra; e
E₀ erro amostral tolerável (0,04 ou 4%)

O primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito sem o conhecimento do tamanho da população, através da seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Conhecendo o tamanho de **N** da população, tornou-se possível corrigir o cálculo anterior, por:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

A partir destes cálculos foi possível concluir que a amostra de 98 professores e 536 alunos foi representativa. Em síntese, responderam os instrumentos 536 alunos (dos quais 296 alunos do curso de Ciências Econômicas, 140 respondentes dos cursos seqüenciais de gestão de negócios e 100 respondentes dos cursos de pós-graduação da área de Economia), 98 professores, 6 chefes de departamento, 16 gestores pedagógicos, 13 gestores administrativos e 32 funcionários, conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2: Demonstrativo da amostra envolvida no estudo – 2º semestre/1999

População	Universo	Respondentes	%
Professores	171	98	57,3
Alunos	2.000	536*	26,8
Chefe de Departamento	7	6	85,7
Gestor Pedagógico	16	16	100,0
Gestor Administrativo	14	13	92,8
Funcionários	61	32	52,5
Total	2.269	701	30,8

Fonte: Pesquisa de campo

* Na avaliação das instalações, o número de respondentes foi de 1.720 alunos, ou seja, 64,1% do total de alunos.

A escolha da amostra foi efetuada em função do conhecimento técnico dos participantes, em compatibilidade com a abordagem empregada na pesquisa.

Além do conhecimento técnico, outro critério intencional de seleção utilizado para a escolha dos participantes do roteiro de entrevista pautou-se no fator tempo de convivência institucional, para que as informações tivessem uma consistência histórica com os outros elementos investigativos. Assim, os integrantes do corpo discente compuseram-se de alunos dos cursos de graduação, pós-graduação e seqüenciais ligados a área de Ciências Econômicas.

De acordo com Triviños (1987, p.146), a entrevista semi-estruturada pode ser entendida como:

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Estabeleceu-se um roteiro (Apêndices) para ser seguido nas entrevistas com os integrantes da diretoria, responsáveis em última instância pelas decisões e escolhas estratégicas da organização, e com os membros da alta administração.

As entrevistas com os membros da alta administração foram agendadas e realizadas individualmente.

Os questionários foram entregues aos gestores pedagógicos, gestores administrativos e funcionários e aplicados *in loco* nos setores, obedecendo-se data e horário previamente determinados.

Para a aplicação dos questionários ao corpo docente foi feita uma reunião para a apresentação do instrumento, observando sua importância tanto do ponto de vista científico quanto institucional, bem como o esclarecimento de dúvidas surgidas quanto às perguntas que deveriam ser respondidas. Após todos os esclarecimentos, agendou-se uma data para o recebimento do material.

Quanto ao corpo discente escolhido para compor a amostra, foi feito um trabalho de conscientização similar ao do corpo docente, marcando-se uma prévia reunião com as turmas envolvidas no processo de investigação para elucidação das dúvidas apresentadas, cujos professores e representantes de turma incumbiram-se de acompanhar a aplicação dos questionários, recolhê-los e entregá-los ao pesquisador no mesmo dia.

A partir da visão abrangente do assunto realizou-se o tratamento dos dados e informações com base na análise documental e no método de análise de conteúdo, recomendado por Bardin (*apud* TRIVIÑOS, 1987, p.157) porque serve para o estudo “das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências” e, também, de acordo com Triviños (1987, p.160), “para o desvendar das ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes, etc., que, à simples vista, não se apresentam com a devida clareza”.

Conforme Mintzberg (1979) e Pettigrew (1990), o maior desafio dos pesquisadores reside na possibilidade de captar a variedade, as causas e as implicações dos movimentos organizacionais de mudança. Os autores acreditam que os antecedentes históricos nem sempre podem ser caracterizados com base nos documentos técnicos, por serem reflexos das diversas interações e relações

estabelecidas durante a vida da organização.

Visando a investigação dos fatos sociais e suas relações com o tempo sociocultural e cronológico buscou-se, através do tratamento dos dados, confrontar os depoimentos coletados nas entrevistas e as respostas dos questionários com o conteúdo dos documentos selecionados.

Adotou-se na pesquisa a abordagem contextualista de Pettigrew (1987) baseada na revisão histórica, processual e contextual dos fenômenos estudados, por meio da identificação dos antecedentes e das conseqüências das mudanças estratégicas ocorridas, bem como de interconexões entre esses níveis no tempo.

Assim, as respostas obtidas neste trabalho, agregadas à análise documental realizada para a obtenção de dados preliminares da instituição e do setor de ensino superior privado em consonância com a revisão histórica pautada no direcionamento teórico das investigações relevantes, representaram informações importantes para análise do processo de adaptação estratégica da IES em estudo.

As análises descritas na pesquisa baseiam-se no modelo de Pettigrew (1987), utilizando-se análises: do contexto da mudança, do processo da mudança e do conteúdo da mudança.

No tocante ao contexto, Pettigrew (1987) configura em contexto externo e interno.

O contexto externo refere-se ao ambiente econômico, político, social, legal, tecnológico, ecológico e competitivo, no qual a organização encontra-se inserida.

O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura, à *performance* interna e às questões políticas intraorganizacionais.

O processo refere-se às ações, reações e interações entre as partes interessadas e à maneira como estas realizam as mudanças.

O conteúdo trata os aspectos ou áreas submetidas às transformações, como: produto (especificamente neste caso serviços educacionais), tecnologia, pessoal, cultura organizacional, posicionamento da organização no mercado, seleção de metas e objetivos, escolha de produtos e serviços, configuração de políticas e diretrizes organizacionais, bem como a caracterização de estruturas, de sistemas de gestão e procedimentos institucionais específicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se as análises do processo de adaptação estratégica da UNEB, instituição de ensino superior privada do Distrito Federal, entre 1979 e 2000.

Com vistas a responder às indagações contidas nos objetivos propostos, o presente estudo, baseando-se no referencial teórico abordado no capítulo dois, promove a construção do raciocínio histórico, longitudinal, contextual e processual, em conformidade com o modelo de Pettigrew (1985,1987), utilizado como ferramenta analítica de pesquisa.

Portanto, as análises de contexto externo, contexto interno corroboram para o entendimento da análise do processo de adaptação estratégica ocorrido na IES investigada, inserindo-se elementos de cultura corporativa e relações de poder às análises de conteúdo.

Ao investigar os processos estratégicos e operacionais da UNEB em 21 anos de existência, percebe-se, ao longo do percurso, que os momentos mais radicais de mudanças associam-se a alterações na Alta Administração da empresa ou a violentas mudanças ambientais que, direta ou indiretamente propiciam tais eventos.

Em razão da dinâmica interação e conexão histórica existente no processo de adaptação, adota-se, neste capítulo, a divisão histórica a partir dos momentos de ruptura mais relevantes, permitindo com isso melhor compreensão das estratégias, dos fatores intervenientes de mudanças, bem como das adaptações às mudanças realizadas na UNEB no período de referência, delimitando-os em quatro divisões temporais:

- a) de 1979, ano de criação da UNEB, até 1984, com o reconhecimento dos primeiros cursos noturnos de graduação;
- b) de 1985 a 1889, o período de expansão e gerenciamento da cultura;
- c) de 1990 a 1995, período de mudança na Alta Administração da instituição;
- d) de 1996 a 2000, época mais significativa da história da UNEB: a “Era da Professora Layse” (1996-2000).

Diante disso, o capítulo contempla, inicialmente, o contexto da mudança sob dois aspectos: contexto externo e contexto interno. Em seguida analisa-se o processo de mudança estratégica e, posteriormente, descreve-se o conteúdo das mudanças, destacando-se os pontos relevantes de percepção.

Para apresentação dos resultados, desenvolve-se uma dinâmica analítica do processo de mudança, adaptada do modelo de Pettigrew (1987). A partir deste instrumento, elabora-se um diagnóstico situacional contemplando uma síntese comparativa das ocorrências institucionais promovidas antes e depois da nova LDB.

4.1 Contexto

Nesta seção apresentam-se as variáveis ambientais de contexto externo e interno, baseando-se nas definições de Pettigrew (1987), Bowditch e Buono (1992) e Stoner e Freeman (1999).

Bowditch e Buono (1992) e Stoner e Freeman (1999) consideram os fatores contextuais que indiretamente afetam todas as organizações como ambiente geral, objetivo ou real e os elementos contextuais que afetam diretamente a organização de interesse como ambiente específico ou de tarefa. O ambiente específico também pode ser visto como ambiente percebido, dada à subjetividade com que o ambiente de relevância pode ser analisado pelos tomadores de decisão.

Pettigrew (1987) considera contexto externo o que os outros teóricos tratam por ambiente geral e de contexto interno os elementos que os demais teóricos consideram como ambiente específico.

Para Pettigrew (1987), o ponto de partida para qualquer análise de mudança estratégica focaliza-se na noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo.

4.1.1 Ambiente geral: elementos indiretos do contexto externo

Neste tópico identificam-se os pontos relevantes do ambiente geral, isto é, dos aspectos relacionados ao contexto externo que afetam indiretamente todas as organizações educacionais.

Pettigrew (1987), ao tratar o contexto externo da organização, refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. Contudo, o estudo insere os aspectos ecológicos, demográficos e tecnológicos como variáveis implicitamente contempladas nos ambientes anteriormente descritos pelo autor.

O método de análise utilizado no estudo, pauta-se nos momentos de ruptura, conforme considerações feitas anteriormente, estruturados em quatro períodos

estratégicos ou divisões temporais de análise, bem como os elementos contextuais pertinentes ao ensino superior brasileiro e aos estabelecimentos de ensino superior, em consonância com o objeto de estudo da pesquisa.

4.1.1.1 Antecedentes históricos

Neste tópico apresentam-se os antecedentes históricos dos principais acontecimentos ocorridos no Brasil e no mundo, extraídos de Romanelli (1978), Cunha (1988), Santos (2000) e Vicentino (2001), contemplando uma retrospectiva das ocorrências ambientais relevantes do ambiente geral ou contexto externo, desde a época do descobrimento do Brasil até 1978, período que antecede à criação da instituição pesquisada, permitindo assim uma conexão de eventos com a evolução histórica do ensino superior apresentada na análise contextual de ambiente específico.

Em 1488, o navegador português Bartolomeu Dias contorna o cabo da Boa Esperança, tornando-se o grande marco da navegação pelo Atlântico em direção à Ásia.

Em 1492, navegando a serviço da Espanha, o genovês Cristóvão Colombo descobre a América, iniciando a conquista europeia do continente americano.

Em 1494, Espanha e Portugal dividem o Novo Mundo entre si com o Tratado de Tordesilhas.

Em 1500, Pedro Álvares Cabral chega ao Brasil, tomando posse da terra em nome da Coroa Portuguesa.

Em 1807, Portugal recusa-se a aderir ao Bloqueio Continental contra a Inglaterra, decretado por Napoleão Bonaparte. Ao ser invadido por tropas franco-espanholas, a família real abandona o território português, transferindo a sede do reino para o Brasil.

Somente em 1808, D. João chega ao Brasil. Em seguida, pressionado pela Inglaterra, assina o decreto da abertura dos portos, rompendo com o monopólio do comércio colonial. Nesse mesmo ano, cria-se a primeira escola superior no Brasil: a escola Médico-cirúrgica, em Salvador.

Em 1810, registram-se dois acontecimentos relevantes: a abertura da primeira biblioteca pública no Rio de Janeiro e a fundação da Academia Militar no Rio de Janeiro. A criação da Academia de Belas Artes no Rio de Janeiro acontece em 1816.

Em 1821, D. João VI é obrigado a deixar o Brasil, depois de tê-lo governado por mais de 12 anos, deixando em seu lugar o príncipe-regente D. Pedro. Nesse mesmo ano, funda-se o primeiro jornal informativo brasileiro, o “Diário do Rio de Janeiro”.

Em 1822, D. Pedro proclama a independência do Brasil, iniciando o período monárquico que rege por 67 anos.

Em 1827, instalam-se as primeiras escolas de Direito do Brasil, em Olinda e São Paulo e, em 1832, criam-se às faculdades nacionais de Medicina do Rio de Janeiro e da Bahia.

Em 1854, inaugura-se a primeira estrada de ferro do Brasil por iniciativa do Barão de Mauá e inicia-se a primeira estrada pavimentada ligando Petrópolis a Juiz de Fora.

Em 1875, funda-se o “Diário Província de São Paulo”, que em 1890 passa a se chamar “O Estado de São Paulo”. Na mesma época, instala-se o primeiro aparelho telefônico no Brasil, na residência do imperador.

Em 1888, promulga-se a Lei Áurea, declarando extinta a escravidão no Brasil e, em 1889, registra-se o fim do império e a proclamação da república, instalando-se o governo provisório.

Em 1891, promulga-se a primeira Constituição republicana brasileira e Deodoro da Fonseca, eleito pelo Congresso Nacional, torna-se o primeiro presidente brasileiro que, meses depois, renuncia ao cargo, e Floriano Peixoto assume o poder.

Em 1894, inicia-se o governo de Prudente de Moraes e em 1898, o governo de Campos Sales, que monta a política dos governadores.

Em 1900, na Áustria, Freud escreve o livro “A interpretação dos sonhos”, dando início à Psicanálise.

Em 1902, Euclides da Cunha publica “Os Sertões”. Em 1905, Einstein apresenta a “Teoria da Relatividade”.

Em 1906, Santos Dumont realiza, em Paris, com êxito, o primeiro voo do “14-Bis”, avião inventado por ele.

Em 1913, Harry Brearley produz aço inoxidável na Inglaterra.

Em 1914, inicia-se a Primeira Guerra Mundial, prolongando-se até 1918. Nesse período, a industrialização no Brasil recebe grande impulso.

Em 1917, a pintora paulista Anita Malfatti realiza uma exposição, introduzindo as estéticas estrangeiras modernas no Brasil.

Em 1920, cresce o descontentamento social contra o tradicional sistema oligárquico que dominava o Brasil.

Em 1922, funda-se o Partido Comunista Brasileiro e, no mesmo ano, em São Paulo, acontece “A Semana de Arte Moderna”.

Em 1923, funda-se a primeira emissora de rádio comercial brasileira: Rádio Sociedade do Rio de Janeiro. Acontece, também, a exposição de Lasar Segall em São Paulo, introduzindo no Brasil o expressionismo alemão.

Em 1927, surge o cinema sonoro e cria-se a primeira empresa brasileira de aviação comercial – Varig.

Em 1929, acontece a quebra da Bolsa de Valores de Nova York, repercutindo uma séria crise econômica mundial. O reflexo da crise no Brasil provoca violenta queda nos preços do café.

Em 1933, Adolf Hitler instaura a trajetória ditatorial do nazismo no poder, enquanto no Brasil realizam-se as eleições para a escolha dos membros da Assembléia Nacional Constituinte.

Em 1934, promulga-se a segunda Constituição brasileira.

Em 1937, dá-se o início do Estado Novo e uma nova Constituição é imposta ao Brasil.

Em 1939, eclode a Segunda Guerra Mundial e o Brasil entra na guerra com os aliados. A Segunda Guerra Mundial prolonga-se até 1945, quando é lançada a bomba atômica sobre as cidades de Hiroshima e Nagasaki, no Japão.

Em 1945, enquanto no mundo acontecem a criação da Organização das Nações Unidas – ONU e o início da Guerra Fria entre os EUA e a URSS, no Brasil, as Forças Armadas obrigam Getúlio Vargas a renunciar.

Em 1946, desenvolve-se o primeiro computador eletrônico, nos Estados Unidos.

No mesmo ano, no Brasil, no governo Dutra, promulga-se a quarta Constituição brasileira e extingue-se o Partido Comunista Brasileiro.

Em 1948, implanta-se o Plano *Marshall* e os Estados Unidos fornecem auxílio para a recuperação econômica da Europa devastada pela guerra.

Neste mesmo ano, cria-se o Estado de Israel.

Em 1949, surge a República Popular da China, liderada por Mao Tsé-tung e, no mesmo ano, a Alemanha se divide em Alemanha Oriental (socialista) e Alemanha Ocidental (capitalista).

Em 1951, Getúlio Vargas retorna à presidência da república, por meio de eleições populares. Um de seus maiores feitos foi a criação da Petrobrás.

Em agosto de 1954, Vargas comete suicídio. Em 1955, Juscelino Kubitschek é eleito presidente da república e empreende diversas realizações desenvolvimentistas.

Em 1957, a URSS lança o “sputinik”, o primeiro satélite artificial da Terra.

Em 1959, Fidel Castro lidera a Revolução Cubana.

Em 1960, inaugura-se a nova capital do Brasil – Brasília, planejada por Oscar Niemeyer, e Jânio Quadros elege-se presidente da república, renunciando um ano depois, assumindo o vice João Goulart, sob sistema parlamentarista de governo.

Nesse mesmo ano acontece a construção do Muro de Berlim, dividindo fisicamente a Alemanha em duas cidades; inicia-se a Guerra do Vietnã terminando somente em 1975 e Yuri Gagarin, da URSS, torna-se o primeiro astronauta a atingir o espaço sideral.

Em 1963, um plebiscito revela a preferência dos brasileiros pela volta do sistema presidencialista e, em 1964, um golpe militar derruba o presidente João Goulart. O marechal Castelo Branco assume a presidência no novo governo militar, extinguindo todos os partidos políticos brasileiros, instituindo-se o bipartidarismo (Arena e MDB).

Em 1967, enquanto no mundo acontece a “Guerra dos Seis Dias”, entre Israel e Estados Árabes, no Brasil Costa e Silva assume a presidência da república, promulgando uma Nova Constituição brasileira.

Em 1968, acompanha-se no mundo: a invasão da Tchecoslováquia pelos soviéticos e, na França, os movimentos estudantis. No Brasil, edita-se o Ato Institucional nº 5 (AI-5).

Em 1969, no mundo, os primeiros astronautas americanos Armstrong e Aldrin pisam o solo lunar. No Brasil, com a doença de Costa e Silva, uma Junta Militar impede o vice-presidente Pedro Aleixo de assumir o governo, que o entrega ao general Médici.

Em 1970, o Brasil conquista o tricampeonato mundial de futebol, em clima de grande euforia, contrastando com a tristeza de, ao mesmo tempo, vivenciar o período de maior repressão da ditadura militar.

Em 1972, ocorre a primeira transmissão de televisão em cores no Brasil.

Em 1973, enquanto no mundo estoura a Guerra do Yom Kippur entre israelenses e árabes, além de acontecer a primeira crise de petróleo provocada pelo aumento

dos preços controlados pela Opep, no Brasil, registra-se o “Período do Milagre Brasileiro”.

Em 1974, enquanto em Portugal, a “Revolução dos Cravos” termina com o autoritarismo, no Brasil, inicia-se o governo do general Geisel.

Em 1976, cresce mundialmente a conscientização ecológica. Em 1978, na Itália, João Paulo II torna-se o novo Papa.

Em 1979, no Brasil, inicia-se o governo do general João Figueiredo.

4.1.1.2 Governo Figueiredo (1979 a 1984)

Em 1979, período de criação da instituição pesquisada, o país encontrava-se sob regime militar, quando o General João Baptista Figueiredo inicia seu governo.

Nesse período, as críticas ao autoritarismo crescem em diversos setores sociais, dentre eles: sindicatos dos trabalhadores, grupos de empresários, igreja, associações artísticas e científicas, universidades e imprensa e estes reivindicam intensamente a redemocratização do país.

A campanha pela redemocratização mobiliza a sociedade brasileira, conduzindo mais de 3 milhões de trabalhadores à greve.

Diante das pressões da sociedade, em 1979, Figueiredo assume o compromisso de realizar a abertura política e reinstalar a democracia no Brasil.

No âmbito econômico, o governo Figueiredo, mesmo com Delfim Neto como ministro do Planejamento, não foi capaz de solucionar problemas como o aumento da dívida externa. Não conseguindo saldar a dívida brasileira contraída junto ao FMI, o país realiza mais empréstimos e submete-se às exigências dos banqueiros internacionais que passam a ditar as regras do jogo do ajustamento da economia brasileira.

Além das dificuldades conjunturais recorrentes, a situação piora quando a segunda crise internacional do petróleo provoca novo desequilíbrio nas contas externas, principalmente a diminuição no fluxo de capitais estrangeiros.

Conseqüentemente, a falta de investimento no setor produtivo reflete-se no crescimento econômico, aumentando o desemprego e agravando ainda mais a crise.

Portanto, no início da década de 80, período de criação da instituição em análise, os aspectos que compõem o ambiente geral ou contexto externo, caracterizado pelos ambientes: social, político e econômico, legal, ecológico e tecnológico de

referência evidenciam o distanciamento que a dinâmica da globalização propicia entre o modelo desenvolvimentista brasileiro e a vanguarda capitalista mundial, forçando o Brasil a buscar a construção da ordem democrática e a reformulação de seus programas.

As grandes conquistas modernizadoras percebidas no período de referência situam-se principalmente nos setores infraestruturais (energia, transportes, telecomunicações). Em contrapartida, percebe-se que os problemas sociais (educação, saúde, alimentação, desemprego, questão fundiária, habitação e meio ambiente) agravam-se a cada dia.

Em 1980, na Polônia, inicia-se a crise com o fortalecimento do Sindicato Solidarnosc. Em 1982, estoura a Guerra das Malvinas entre a Argentina e a Inglaterra. Além disso, Israel invade o Líbano. No Brasil, realizam-se as eleições diretas para o governo dos estados.

Remetendo-se ao setor de maior relevância para o estudo, verifica-se que o setor educacional, nesse período, repete o acontecido durante os governos militares, persistindo-se os problemas relativos à educação pública, problemas que ainda fazem parte da realidade de milhões de crianças e jovens brasileiros, que abandonam a única perspectiva de futuro (a escola) pelo trabalho, em razão da longa distância entre a casa e a escola, da fome ou desnutrição ou simplesmente do desânimo social.

Do ponto de vista legal, o ensino superior brasileiro, no período, encontra-se regido pela Lei nº 5.540/68, caracterizada pela reforma universitária, alterando profundamente o processo de privatização do ensino superior brasileiro.

4.1.1.3 A Nova República (1985 a 1990)

Em 1985, no mundo, Mikail Gorbatchev assume o poder na URSS, dando início à “*perestroica*” e à “*glasnost*”.

Nesse período, o Brasil encontra-se no auge da crise, convivendo com a recorrência dos reflexos da dívida externa, a deterioração do quadro econômico, sem contar com a revolta popular com a manutenção da eleição indireta.

Diante do contexto, o povo, mais uma vez, sai às ruas expressando a decisão unânime, por mudanças paradigmáticas de toda ordem.

A partir de grande mobilização nacional junto ao Congresso Nacional para

instituição das eleições diretas à Presidência da República, a “Aliança Democrática”, partido formado por dissidentes do antigo PMDB e PDS (atual PFL), lança o nome de Tancredo Neves para presidente e José Sarney para vice, conseguindo uma inesquecível vitória. Assim, após 21 anos de ditadura, o Brasil consegue eleger seu primeiro presidente civil, escolhido pelos cidadãos.

Entretanto, para surpresa da Nação, Tancredo Neves, acometido de uma grave doença, morre antes de ser empossado, assumindo o vice José Sarney.

Portanto, o segundo período de análise da UNEB inicia-se durante o governo José Sarney (1985-1989), terminando na gestão de Fernando Collor de Mello, em 1990.

Neste período, milhões de brasileiros sofrem o drama da fome, da desnutrição, da falta de moradia e de péssimas condições de saúde. Percebe-se que a urgência de melhoria das condições sociais atrela-se ao combate à inflação.

Assim, em 1986, a equipe econômica do governo liderada pelo ministro Dílson Funaro implementa o Plano Cruzado com medidas enérgicas de combate à inflação: congelamento de preços, aumento das importações, comprometimento da balança comercial, queda nas reservas internacionais e moratórias da dívida externa.

No mesmo ano, na Ucrânia, registra-se o desastre com o reator de energia nuclear em Chernobyl.

Com o fracasso deste, implementam-se outros planos econômicos, porém, sem muito ou nenhum sucesso, como: o Plano Cruzado II, em 1987, com o descongelamento dos preços após 9 meses e aumento súbito da taxa da inflação mensal de 2,5% para 7,5%; a declaração da moratória técnica, aliando-se ao México e à Argentina (ambos em moratória desde 1982); a instauração do Plano Bresser; a implantação do Plano Verão, em 1989, provocando o descontrole econômico, marcando o final do governo Sarney, com inflação atingindo taxas anuais de 1.764%.

Do ponto de vista social, em 1987, com a instalação de uma Assembléia Nacional Constituinte, a população desgastada de tantas idas e vindas, acompanha a elaboração da nova Constituição do Brasil.

Após 20 meses de mais angústia e sacrifício, o povo brasileiro vislumbra o resgate efetivo da cidadania, com a promulgação da Constituição de 1988, devolvendo os poderes ao Legislativo e criando novos direitos individuais, coletivos e sociais.

Do ponto de vista educacional, nesse período de transição, durante a gestão de José Sarney, Marco Maciel assume como Ministro da Educação que, diante de tantas dificuldades, promove a instauração de uma Comissão Nacional para a Reformulação da Educação Superior.

Nos anos 90 o Brasil enfrenta situações paradoxais relativas ao ensino superior, na medida em que, de um lado revelam-se avanços, principalmente quanto à expansão e à democratização do acesso às camadas médias e baixas da população, de outro, em contrapartida, essa massificação traz problemas ainda não resolvidos.

Em 1989, na Alemanha, acontece a queda do Muro de Berlim.

No Brasil, após 30 anos, realiza-se a primeira eleição direta para Presidente da República.

1.1.1.4 De Collor a Itamar (1990 a 1995)

Em 1990, no mundo inicia-se a reunificação da Alemanha e a queda dos regimes comunistas do Leste europeu.

No Brasil, Fernando Collor toma posse. A terceira divisão temporal da pesquisa acontece entre o governo de Fernando Collor, em 1990, até o seu *impeachment*, em 1992, assumindo o seu lugar o vice, Itamar Franco, que governa do final de 1992 até janeiro de 1995, finalizando a terceira divisão deste estudo.

Em 1991, no mundo, registra-se o fim da URSS e a criação da Comunidade dos Estados Independentes (CEI).

No Brasil, o Plano Collor decepciona os brasileiros com medidas e ações recorrentes e incoerentes, incorporando um programa revolucionário tão prometido em campanha, revestido com ações drásticas de redução do aparelho do Estado como a extinção de autarquias, fundações e empresas públicas.

Assim, inicia-se a implantação de mais um plano de estabilização econômica, o Plano Collor II, com vistas ao combate dos altos e persistentes índices inflacionários e confisco de poupanças por 18 meses, além de violentos cortes nos gastos públicos; demissão de funcionários do governo sem critérios previamente estabelecidos, aumento generalizado de impostos; privatização com diminuição dos impostos de importação, estímulo às exportações; profunda recessão, provocando alto índice de desemprego.

Em seguida, insiste com a implantação do Plano Collor II, sem obtenção de grandes resultados.

Na ocasião do *impeachment* de Collor ocorre a instauração de CPI para apuração do escândalo do esquema PC Farias, funcionário de seu governo, um dos fortes motivos de tal decisão, tornando-se insustentável o descrédito popular e sua permanência na presidência.

No setor educacional, o governo Collor teve dois ministros em menos de dois anos de gestão; em 1990, o ministro Carlos Chiarelli, substituído por José Goldenberg. Ambos adeptos de medidas drásticas e desprovidas de qualquer critério, como a extinção de órgãos federais entre eles a Capes e o Inep, do MEC.

Tais medidas provocam forte reação no meio acadêmico e recebem o apoio da sociedade. Isso faz o governo retroceder na decisão, recriando os dois órgãos.

O sistema democrático revela-se com o *impeachment* de Collor quando legitima o poder da sociedade que, no exercício efetivo da cidadania, na medida em que, cansada de tanta retórica e pouca solução prática às reais necessidades da nação, percebe como manifestar o dever de “vetar” o que “sancionam”, com o direito de “votar”, isto é, a sociedade começa a refletir sobre o seu papel e a legitimidade do poder quando se trata de interesses comuns (se erramos na escolha, temos o dever de repará-lo, mas como fazê-lo?). Diante disso, o povo descobre que o processo democrático não se faz da noite para o dia. Em compensação, descobre também que, apesar das dificuldades, o processo democrático possui instrumentos de manobra e de reparação, quando os interesses comuns são violados ou negligenciados.

No mesmo ano, nos Estados Unidos, assina-se o acordo de paz entre palestinos e israelenses. Cria-se também o Acordo do Livre Comércio entre os países da América do Norte, o NAFTA, entre Estados Unidos, Canadá e México.

Com a declaração de *impeachment* de Collor, em dezembro de 1992, Itamar Franco assume o governo com uma pesada herança de problemas socioeconômicos agravados pela inexistência de propostas e programas eficientes, eficazes e efetivos.

Consciente de sua responsabilidade, Itamar Franco compõe o quadro ministerial de seu governo convidando figuras das mais variadas tendências ideológicas, vindas de diversos partidos políticos, entre elas, o senador Fernando Henrique Cardoso, nomeado ministro das Relações Exteriores e, meses depois, ministro da Fazenda,

que em 1994, objetivando acabar com a inflação e estabilizar a economia, institui medidas que resultam na securitização da dívida externa e na retomada do crescimento da economia, com taxas anuais de 5%. A implantação do Plano Real institui uma nova moeda (o Real) que, vinculado ao valor dólar, visa o combate dos altos e persistentes índices inflacionários. Acolhido com a desconfiança esperada, inicialmente recebe críticas severas mas, ao longo do tempo, o Plano Real vai ganhando o apoio da população, principalmente quando a inflação desaba de 50% para índices próximos a 4% em um mês, terminando o ano de 1994 com inflação semestral inferior a 20% e o apoio da sociedade.

Em 1994, no mundo, Nelson Mandela torna-se o primeiro presidente negro da África do Sul. No mesmo ano, o Brasil, juntamente com a Argentina, Uruguai e Paraguai, firmam acordo para a união aduaneira com o MERCOSUL.

No setor educacional, Itamar Franco, convida para o ministério da Educação e Cultura o professor Murilo Hingel, responsável pelas seguintes ações: a dissolução do CFE e criação do Conselho Nacional de Educação; a elaboração do Plano Setorial de Educação 1991-1995, legitimando a autonomia universitária e tornando o CFE uma agência de efetivo controle do ensino superior, bem como a criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – Paiub, em 1993.

4.1.1.5 Governo Fernando Henrique (1996 a 2000)

O resultado alcançado pelo Plano Real impulsiona a campanha de Fernando Henrique Cardoso à presidência da república tornando-o sucessor de Itamar Franco com a vitória no primeiro turno, com quase 55% dos votos válidos.

Fernando Henrique realiza alguns feitos, entre eles: manutenção do Plano Real, proporcionando a reativação da economia, com o crescimento do PIB em 8%; elaboração do projeto de uma nova LDB; estabilização econômica; reestruturação dos partidos políticos; remoção das barreiras alfandegárias entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai e constituição do Mercosul em 1995, representando um forte bloco econômico no cenário mundial com cerca de 200 milhões de habitantes, com um PIB global estimado em aproximadamente um trilhão de dólares, cujos países respondiam por quase 50% da produção industrial da América Latina e 35% do comércio exterior.

Além disso, Fernando Henrique consegue instituir uma dinâmica globalizante da

economia, com a eliminação progressiva das medidas comerciais protecionistas, a crescente instalação das maiores transnacionais do planeta, acompanhada da aceleração de fusões e aquisições de empresas. Nesse período registram-se mais de 1.200 operações de fusões e aquisições feitas no país depois da implantação do Real, onde o capital estrangeiro insere-se, adquirindo o controle ou participando junto a empresas de capital nacional, conforme demonstram os gráficos representados nas Figuras 9 e 10.

A aceleração da desnacionalização em empresas brasileiras (1990-1999)

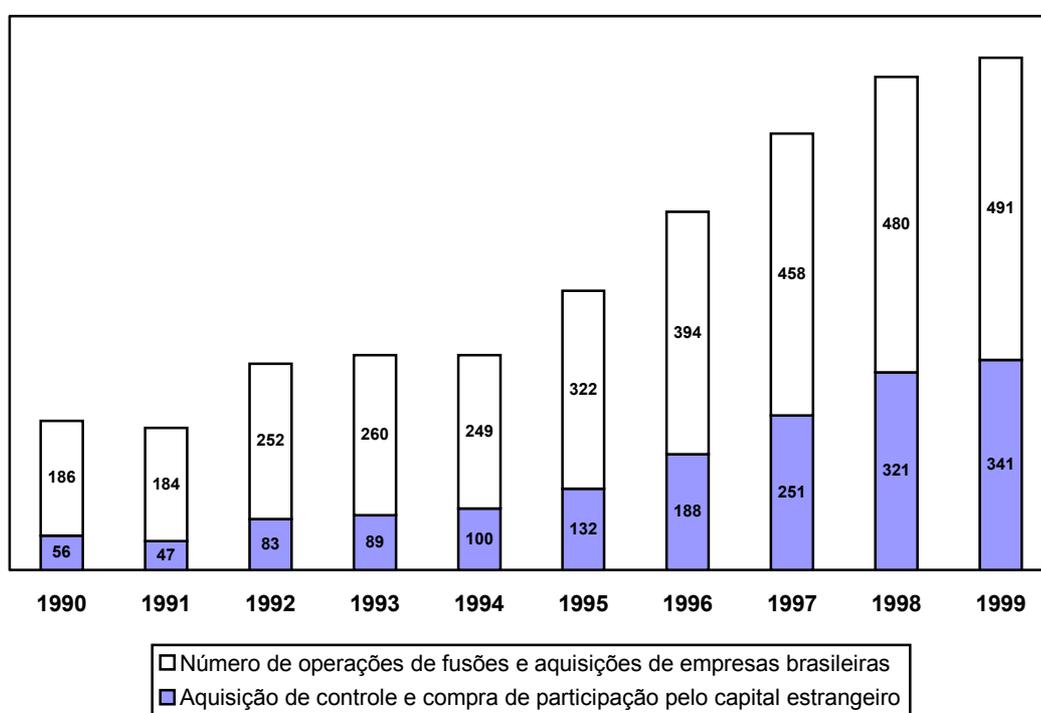


Figura 9: Gráfico da aceleração da desnacionalização em empresas brasileiras (1990-1999)

Fonte: Price Waterhouse Coopers *apud* Folha de São Paulo, 21 jan. 2000. 2º caderno, p.1.

Os maiores investidores no Brasil
Somatória de capital colocado no Brasil de 1996 a 1999, em milhões de dólares

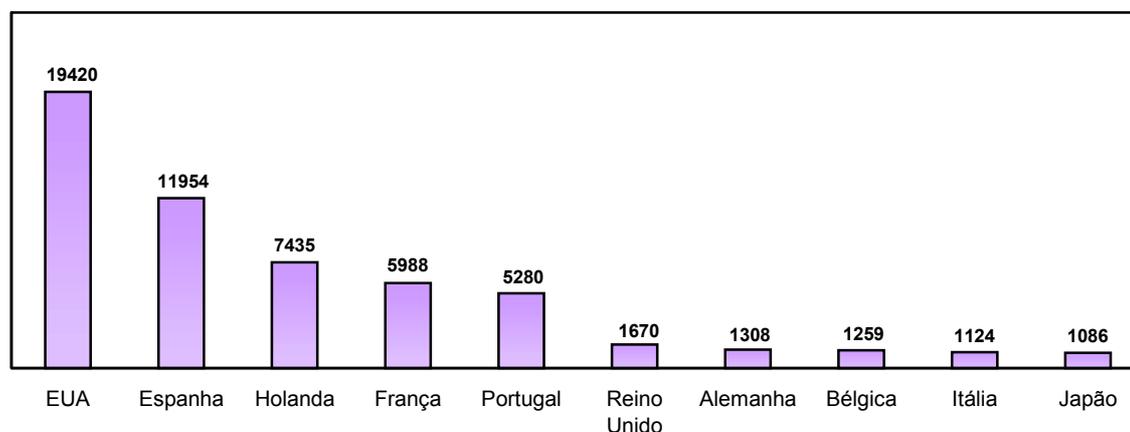


Figura 10: Gráfico dos maiores investidores no Brasil – somatória de capital colocado no Brasil (1996-1999).

Fonte: Sobeet. *apud*: Folha de São Paulo, 16 jul. 2000, p.B1.

Em 1995, o governo, ao promover a adequação da economia brasileira por meio da integração regional com a remoção simbólica das barreiras alfandegárias do Mercosul, acelera o processo de integração ao capitalismo globalizado, transformando o país no principal mercado de investimentos estrangeiros da América Latina.

Segundo informações da Gazeta Mercantil Latino-Americana (2000, p.6), em 1995 o Brasil figura como 6^o receptor de investimentos diretos dos Estados Unidos, perdendo para países ricos como: Reino Unido, Suécia, Países Baixos, França e Austrália.

Tabela 3: Evolução do investimento direto nas principais economias Latino-Americanas (em bilhões de dólares) – 1995-1999.

América Latina	1995	1996	1997	1998	1999
Brasil	4,9	11,2	19,7	32,0	31,0
Argentina	5,3	6,5	8,1	6,2	21,0
Chile	3,0	4,6	5,2	4,6	8,9
Colômbia	1,0	3,1	5,7	3,0	0,4
México	9,5	9,2	12,8	10,2	10,0
Peru	2,0	3,2	1,8	1,9	1,5
Venezuela	1,0	2,2	5,5	4,4	1,2

Fonte: Gazeta Mercantil Latino-Americana, p.6, 10-16 jul. 2000.

Em 1999, o Brasil passa a ser o 4º entre os países mais atraentes para investimentos globais. Conforme demonstra a Tabela 3, percebe-se que o Brasil perde para os Estados Unidos, Reino Unido e China, sendo que o último com uma diferença de 9 bilhões de dólares.

A Figura 11 apresenta a distribuição percentual dos dados contidos na Tabela 3, permitindo a visualização gráfica da evolução do investimento direto nas principais economias da América Latina entre 1995 e 1999.

Distribuição das economias Latino-Americanas (1995-1999)

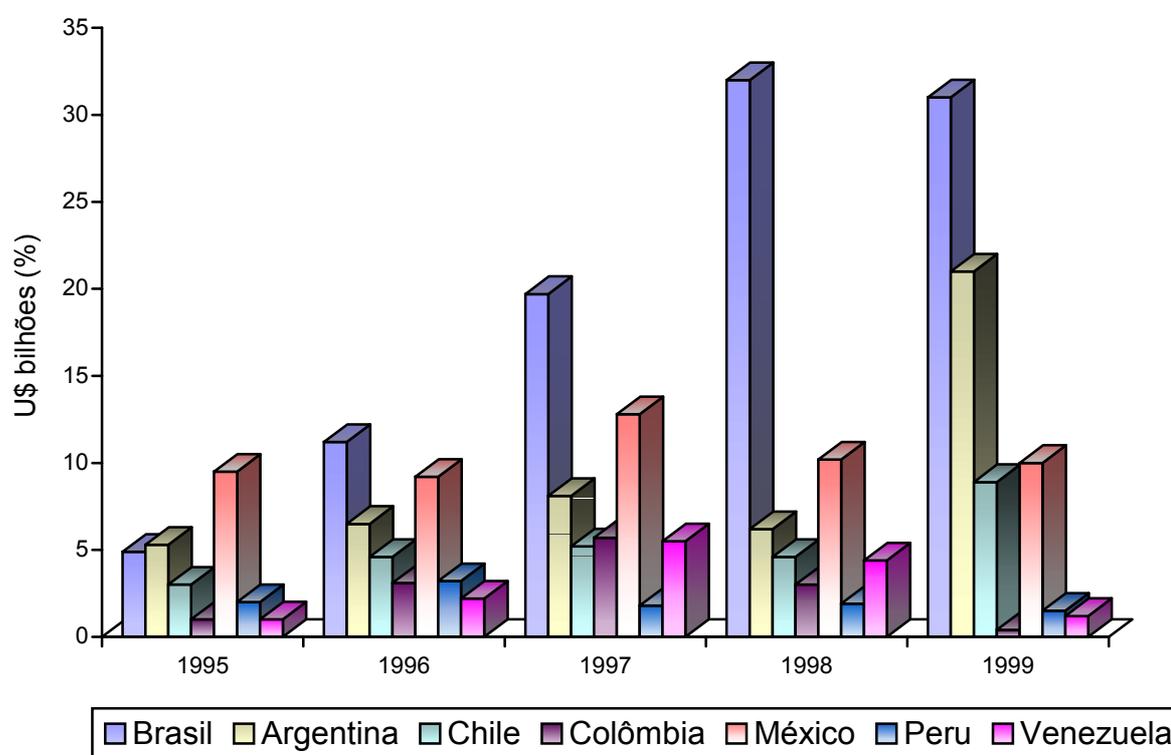


Figura 11: Distribuição percentual da evolução econômica na América Latina (em bilhões de dólares) (1995-1999).

Fonte: Adaptação da pesquisadora a partir dos dados da Gazeta Mercantil Latino-Americana, p.6, 10-16 jul. 2000.

Contudo, o Brasil, apesar de apresentar um quadro positivo em relação ao cenário econômico mundial, não consegue obter o mesmo sucesso junto à economia nacional. Os custos da crescente dívida externa que saltam de 148,3 bilhões de dólares em 1994 para 236,9 bilhões em 1999, representam uma sangria nas finanças nacionais.

Esse panorama, aliado à herança sociocultural e demográfica típica de um país

subdesenvolvido, retratado pela elevada taxa de desemprego, pela continuidade da má distribuição de renda, acompanhada de baixos salários, constitui-se no crescimento da indigência que, por sua vez acarreta o aumento da violência nas grandes cidades, refletindo-se na população e gerando mais tensão social.

No âmbito econômico, percebe-se que o Plano Real, ao promover a valorização da moeda, gera a queda das exportações e o aumento das importações. Os *déficits* mensais na balança comercial são, em parte, compensados pelas elevadas reservas de moeda estrangeira nas mãos do Banco Central, bem como por recursos internacionais que entram em grande quantidade no país por meio de investimentos no setor produtivo, compra de empresas ou aplicação no mercado de capitais.

Outro elemento de ação indireta que reflete no estudo refere-se aos aspectos demográficos. De acordo com os dados estatísticos do IBGE, a população brasileira, no período compreendido entre os últimos recenseamentos (1980 -1995) passa de 120 milhões habitantes para mais de 157 milhões. Os estados que indicam maior crescimento nesse período concentram-se na região centro-sul. Em contrapartida, o norte do país passa a apresentar as maiores taxas de crescimento populacional, justificadas pelas migrações internas.

Em 1995, o PNAD elabora o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, que levanta, em todo o país, os indicadores de qualidade de vida da população, contendo dados referentes a: expectativa de vida, rendimentos mensais familiares, escolaridade, saúde e nutrição, revelando uma situação preocupante.

Este estudo aponta a existência de três “Brasis”, referindo-se às três regiões com diferentes índices de qualidade de vida, onde a primeira região, abrangendo todo o sul até São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul e Espírito Santo, apresenta-se com o IDH mais elevado. A segunda região, abrangendo uma faixa do centro do país que se estende de Minas até o Amapá, incluindo Goiás, Mato Grosso, Roraima, Amazonas e Rondônia, apresenta-se com um IDH intermediário. A terceira região, abrangendo o nordeste e também Pará, Acre e Tocantins, apresenta um IDH baixíssimo, com índices de expectativa de vida, subnutrição, analfabetismo e rendimentos comparáveis aos dos países mais pobres do mundo.

Quanto aos aspectos ecológicos, percebe-se nesse período que apesar da preocupação das autoridades nacionais e internacionais com as questões ecológicas, o Brasil continua sendo vítima da falta de conscientização e inexistência de educação ambiental, em razão de suas características visíveis de país em busca

de desenvolvimento a qualquer custo, evidenciadas pela má utilização de seus recursos naturais, pela precariedade de suas estruturas socioeconômicas, políticas e culturais, pelos desastrosos quadros de extinção de biodiversidade registrados e pelo descaso com a situação degradante da Amazônia.

4.1.2 Ambiente específico: o ensino superior brasileiro

Neste tópico apresentam-se os elementos do ambiente específico ou operacional da organização.

Bowditch e Buono (1992), Stoner e Freeman (1999) consideram como ambiente específico da organização os fatores e as condições externas de relevância imediata para a empresa, como: clientes, fornecedores, concorrentes, *stakeholders* externos e internos. Observam que o ambiente específico sofre variações específicas, mesmo que o ambiente geral seja semelhante; o ambiente específico relaciona-se às peculiaridades da organização de referência. Segundo Boreinstein (1996), a utilização da técnica de análise de *stakeholders* revela a dinâmica do relacionamento entre a organização e o ambiente.

Os *stakeholders* externos, conforme elucidações feitas no capítulo dois, representam os indivíduos ou grupos de indivíduos pertencentes ao ambiente externo de uma organização e que afetam suas atividades.

Os *stakeholders* internos referem-se aos indivíduos ou grupos de indivíduos que, apesar de não integrarem estritamente o ambiente de relevância da organização, contam com um administrador individual como responsável.

Esta seção acompanha a mesma divisão temporal adotada para a descrição do ambiente geral, contemplando os antecedentes do ensino superior brasileiro, para a construção analítica pretendida na pesquisa.

4.1.2.1 Antecedentes: a evolução histórica do ensino superior

Este tópico aborda a revisão histórica do ensino superior no Brasil, traçando observações pertinentes ao ensino superior privado, alvo de estudo da presente pesquisa.

Segundo Cunha (1986), a atividade educacional do Brasil Colônia (1500 a 1808) esteve, predominantemente, nas mãos de religiosos de diversas ordens, com destaque a Companhia de Jesus. A este respeito e em relação à implantação do

ensino superior, Rua (*apud* CUNHA, 1986) diz que há controversas opiniões. Alguns autores a colocam no período jesuítico, outros na regência do Príncipe D. João.

No século XVIII (1759) os padres jesuítas são expulsos do reino português e, portanto, do Brasil, e a política educacional passa a ser liderada pelo Marquês de Pombal que, de forma estatizada, permite tanto o ensino secular como o religioso. Essa expulsão trouxe um período de completa desarticulação do sistema educacional da colônia e o ensino superior somente em 1776 (quase 20 anos depois) volta a receber atenção.

Com a emergência do Estado Nacional, em 1808, após a transferência da sede do poder metropolitano para o Brasil, surge a necessidade de modificação completa do ensino superior herdado da colônia. Segundo Schwartzman (*apud* DURHAM, 1995), essa reestruturação extrai do curso de filosofia os estudos de matemática, física, química, biologia e mineralogia, para os cursos médicos e para a Academia Militar, onde ocorre forte influência do positivismo, que passa a ser a ideologia dos progressistas contra as doutrinas veiculadas pela igreja católica e, por extensão, contra o regime monárquico e a escravidão.

O Brasil, diante da nova situação de sede da coroa portuguesa, reorganiza-se administrativamente, nomeando titulares dos ministérios e estabelecendo no Rio de Janeiro, então capital, o funcionamento de quase todos os órgãos de administração pública e justiça, o que também ocorre em algumas capitanias hereditárias.

Santos (2000) observa que essa ação repercute no desenvolvimento da vida urbana de Vila Rica, Salvador, Recife e principalmente do Rio que passa de 45.000 para 60.000 habitantes. No campo intelectual, registram-se várias contribuições: a criação da Imprensa Régia (1808), a Biblioteca Pública (1810), o Jardim Botânico do Rio (1810) e o Museu Nacional (1818). Em 1808 circula o primeiro jornal (*A Gazeta do Rio*) e em 1812, a primeira revista (*As Variações ou Ensaio de Literatura*).

Em razão da defesa militar, são criadas a Academia Real da Marinha (1808) e a Academia Real Militar (1810) com a finalidade de formar oficiais e engenheiros civis e militares. Muitos desses cursos constituíram as células das futuras faculdades, como por exemplo, aqueles que deram origem às faculdades de Direito de São Paulo e Recife.

O ensino superior do Império dá-se sob forma de cadeiras, posteriormente sucedidas por cursos, por escolas e por faculdades de medicina, direito, engenharia, farmácia, música e agronomia, ao longo do século. Santos (2000) observa que, mais

uma vez, são as áreas litorâneas e de mineração que convocam essa oferta: Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Olinda e Recife, Ouro Preto, Porto Alegre e outras cidades do Rio Grande do Sul. A partir da segunda década do século XIX, momento da independência política, o ensino de direito afirma-se com a instalação dos cursos no Rio de Janeiro, Olinda e São Paulo, período também em que se mecaniza a produção com a instalação de usinas açucareiras e, mais tarde, da navegação a vapor e das estradas de ferro.

A importância da mecanização das áreas de exploração de minérios, as necessidades de uma agricultura de exportação e a progressiva tecnificação do território confluem para aumentar a demanda por conhecimentos técnicos, especialmente engenharia.

Aos saberes universais, acrescentam-se, desse modo, os saberes técnicos que povoam, além do litoral, as áreas interioranas especializadas e voltadas para o mercado exterior, com destaque para: a Escola de Minas (Ouro Preto, 1875), as Escolas Superiores de Agronomia (Cruz das Almas – Bahia, 1875; Pelotas – Rio Grande do Sul, 1883; Piracicaba – São Paulo, 1900; Lavras – Minas Gerais, 1908 e Rio de Janeiro, 1910).

Em 1891, uma norma cria condições de maior oferta educativa, permitindo o funcionamento e o reconhecimento de diplomas de escolas superiores particulares (dentre elas a Escola de Engenharia do Mackenzie *College* e a Escola de Engenharia de Porto Alegre, ambas fundadas em 1896).

Para Santos (2000), durante a República Velha (período que vai da Proclamação da República, em 1889, até a Revolução de 1930) inicia-se o marco do positivismo educacional, através da atuação de Benjamin Constant como ministro da Instrução Pública, Correios e Telégrafos que, além de ampliar o acesso ao ensino superior, cria condições legais para as escolas superiores particulares.

Na década de 20 presencia-se um grande movimento de modernização no país, decorrente das transformações econômicas, propiciadas pelo início da industrialização, aliando-se à verdadeira renovação cultural com a Semana de Arte Moderna de 1922.

Esse movimento cultural reflete-se também na educação, realizando profundas reformas em todos os níveis de ensino.

O movimento da Escola Nova revela-se como um dos mais expressivos da época, conforme observa Schwartzman (1984), o movimento estrutura-se ao redor

de alguns temas e alguns nomes destacados como Anísio Teixeira, Fernando Azevedo e Manuel Lourenço Filho, grupo responsável pela modernização do ensino superior, defendendo a criação de universidades que não fossem meras instituições de ensino, mas “centros de saber desinteressados”.

Em 1931 (período que marca o fim da Primeira República e início do Estado Novo), o Ministro da Educação e Saúde de Getúlio Vargas, Francisco Campos, empreende a reforma do ensino superior, que pela primeira vez define seu formato legal, organizando o sistema universitário, através da criação da reitoria, com a função de coordenar administrativamente as faculdades.

Mendes e Castro (1984) relatam que, além disso, exigia-se a incorporação de pelo menos três institutos de ensino superior – Direito, Medicina e Engenharia – ou, em lugar desses, a Faculdade de Ciências e Letras.

Com o Estatuto das Universidades Brasileiras, o ministério de Francisco Campos admite duas formas de organização do ensino superior: a universidade, como forma própria de ensino, e o instituto isolado. A universidade oficial (mantida pelo governo federal ou estadual) ou livre (mantida por fundações ou associações particulares). A admissão aos institutos de ensino superior continua dependente da aprovação em exames vestibulares, além da apresentação do certificado de conclusão do ensino secundário.

Nessa legislação fica reconhecida a liberdade da iniciativa privada para a criação de estabelecimentos próprios, ainda que sob a supervisão governamental. “Os decretos de número 3617/31 e 2076/40 da reforma estabelecem a criação e a manutenção de cursos de nível superior livres, podendo ser ministrados pelos poderes públicos, pessoas naturais, pessoas jurídicas e de direito privado, desde que autorizados pelo governo federal” (MENDES e CASTRO, 1984, p.33).

Em 1935, Anísio Teixeira, Secretário de Educação, cria a Universidade do Distrito Federal (na época no Rio de Janeiro), inovada pela criação da Faculdade de Educação. Romanelli (1978) observa que a Faculdade funciona até 1939, quando é incorporada à Universidade do Brasil. Neste mesmo ano, surge também a Universidade de Porto Alegre, a primeira Faculdade de Estudos Econômicos.

Em 1936, na gestão de Gustavo Capanema, o Congresso promulga uma lei que cria o Conselho Nacional de Educação, composto por 16 membros dos diversos segmentos da sociedade, que elaboram o projeto do Plano Nacional de Educação.

A reforma Capanema vigora até a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional, em 1961.

Para Ribeiro (1998), neste período, constata-se um significativo avanço, com a instituição de medidas que visam concretizar o princípio de uma política educacional de âmbito nacional: em primeiro lugar, a criação de vários órgãos como o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP, 1938), o Serviço Nacional de Radiodifusão Educativa (1939), o Instituto Nacional do Cinema Educativo (1937), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI, 1942), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC, 1946), o Conselho Nacional de Pesquisa (CNP, 1951), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 1951), o Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais e os Centros Regionais de Pesquisas Educacionais (1955); e em segundo lugar, pela elaboração de um anteprojeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Em 1944, no Rio de Janeiro, cria-se a primeira Universidade Católica que consolida no Brasil o sistema de ensino dual, no qual coexistem instituições públicas e privadas, laicas e confessionais. Para Schwartzman (1984), esse sistema, desde sua origem, apresenta-se bastante heterogêneo, pois implica também na coexistência de universidades e instituições isoladas, sem contar que o setor público compreende instituições federais e estaduais.

Segundo Santos (2000), a partir da década de 50, há uma aceleração da indústria, com expressivos investimentos de capital estrangeiro, acentuando-se o processo de urbanização. A indústria brasileira, através dos ciclos diversos da economia, ganha novo ímpeto e São Paulo afirma-se como a grande metrópole fabril do país.

O modo pelo qual se dá a industrialização do país exige crescente intervenção do Estado, mediante a adoção de vários mecanismos, como a organização de empresas de grande porte para: a geração e distribuição de energia elétrica (Chesf, Cemig, Cesp, Furnas e a própria *holding* Eletrobrás), na mineração (Vale do Rio Doce), na produção de aço (Companhia Siderúrgica Nacional, Usiminas, Cosipa) e na extração e refino de petróleo (Petrobrás); pela montagem de mecanismos de planejamento, dos quais resultam: o plano Salte (Saúde, Alimentação, Transporte, Energia), no governo Dutra, o plano de Metas, no governo Kubitschek e o Plano Trienal, no governo Goulart; pela organização de superintendências do desenvolvimento da região Nordeste (Sudene) e da Amazônia (Sudam), de modo a atenuar os desequilíbrios agravados pela própria industrialização do Centro-Sul.

O mesmo autor ressalta que o processo de deslocamento dos canais de ascensão, aliado à escolarização da mulher e à transferência de populações rurais para as zonas urbanas interfere, sobremaneira, no crescimento da demanda por educação escolar.

Com essa demanda em ascendência, o Estado passa a eliminar barreiras ao ingresso em cursos superiores. Uma medida é a equivalência dos cursos profissionais ao secundário (estrutura dual), durante o governo Vargas (1950/54), complementada pela Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Desfeita a estrutura dual ao ensino secundário, o vestibular passa a ser o grande obstáculo visível em direção ao ensino superior, para a obtenção de diplomas, requisito de ascensão ocupacional/social. Pela facilidade ao ingresso passam a existir os “excedentes”, ou seja, os estudantes aprovados nos exames vestibulares, mas não matriculados por falta de vagas.

Para Durham e Sampaio (1995), se o início do primeiro período moderno (1931-1945) marca a luta entre as elites católicas e laicas, o segundo período (da queda de Vargas até a década de 60), registra não mais a luta da elite intelectual, mas o movimento estudantil, que defende o sistema público de ensino e reivindica a eliminação, através da absorção pública, de todo setor privado.

Assim, preconiza-se a mais longa discussão sobre a questão da educação nacional sobre a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), prevista na Constituição de 1946.

Os debates sobre ela iniciam-se em 1948, prolonga-se até 1961, período de sua promulgação.

A LDB de 1961, aprovada sob acirrada agitação estudantil, atribui ao Conselho Federal de Educação a deliberação de criação, expansão e funcionamento de instituições de ensino.

Segundo Graciani (1982), esse processo de privatização do ensino superior altera profundamente a LDB de 1961 com a reforma universitária de 1968, materializada no texto da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que fixa as normas de organização e funcionamento das universidades privadas. A reforma traz, no seu bojo, a substituição do modelo napoleônico da universidade francesa, no qual as universidades são formadas por um conglomerado de faculdades autônomas, tendo a cátedra como unidade básica, pelo modelo norte-americano baseado no princípio da não duplicação de meios para os mesmos fins, bem como ter o departamento como unidade básica. Além disso, promove-se a integração

indissociável entre ensino, pesquisa e extensão.

Logo, a reforma universitária, em meio à privatização, procura incentivar a criação de universidades pela fusão de instituições isoladas de ensino, proliferando-se em todo o território.

Segundo Martins (1995), a Universidade de Brasília – UnB foi concretizada em 1968, pela Lei nº 5.540, inspirada na experiência americana, representando a alavanca de modernização do ensino superior brasileiro e o início do desenvolvimento intelectual do Distrito Federal.

A partir da UnB, surgem outras instituições, em números e movimentos discretos, contemplando várias áreas do conhecimento, em conformidade com as necessidades da região, incluindo os cursos das Ciências Sociais Aplicadas, onde a clientela estudantil vislumbrava melhores chances no mercado de trabalho.

Outro item apontado pelo autor como fator de expansão do ensino superior privado no Distrito Federal, dadas às circunstâncias de Brasília ser um pólo administrativo, é a predominância do setor terciário, compreendendo um contingente muito grande da população economicamente ativa neste setor, destacando-se os participantes da administração pública, que tendem a associar suas chances de ascensão e sucesso social à obtenção de títulos escolares, voltando-se principalmente para o ensino superior.

4.1.2.2 Os movimentos regionais do ensino superior (1979-1984)

O primeiro período de análise do ambiente específico inicia-se com a criação da instituição pesquisada, obedecendo-se a divisão temporal adotada no estudo.

As análises contextuais pertinentes ao setor de relevância contemplam os dados do ensino superior em nível nacional como parâmetro para a apresentação dos indicadores regionais.

Martins (1999) observa que, na década de 80, o ritmo de crescimento do ensino superior foi bastante lento, provocado por medidas legais restritivas e pela crise econômica, causando forte impacto na oferta de empregos, no poder aquisitivo da população, bem como nos processos governamentais para o financiamento da educação privada e pública. De forma semelhante, o ensino secundário ampliou-se modestamente.

Durham e Sampaio (1995) observam que a redemocratização da década de 80

não promove o ressurgimento do movimento estudantil e sim o movimento de docentes universitários que compartilham das mesmas idéias a respeito do ensino gratuito e defendem o modelo universitário incorporado pelo ensino e pesquisa. As autoras acreditam ser estes os verdadeiros motivos que orientam a criação de novas universidades ou a fusão de estabelecimentos isolados em instituições universitárias, que formalizam a inclusão da pesquisa a seus objetivos. Quanto ao ensino privado continua voltado ao atendimento da demanda de mercado, razão de sua vertiginosa expansão.

A Figura 12 apresenta graficamente a evolução dos estabelecimentos de ensino superior brasileiros, segundo a sua natureza institucional entre 1980 a 1984.

Os registros da Figura 12, extraídos de levantamentos documentais fornecidos pelo MEC/INEP/SEEC, reforçam as observações de Martins (1995), na medida em que o número total de IES brasileiras cai de 882 estabelecimentos em 1980 para 847 em 1984, demonstrando que as medidas legais restritivas e a crise econômica provocam uma desaceleração no ritmo de crescimento do ensino superior brasileiro.

De acordo com a evolução desses dados, percebe-se o movimento estratégico utilizado pela iniciativa privada de investimento em estabelecimentos isolados, com vistas ao atendimento da demanda por cursos noturnos, nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas.

Distribuição das IES por natureza institucional em relação ao total de IES

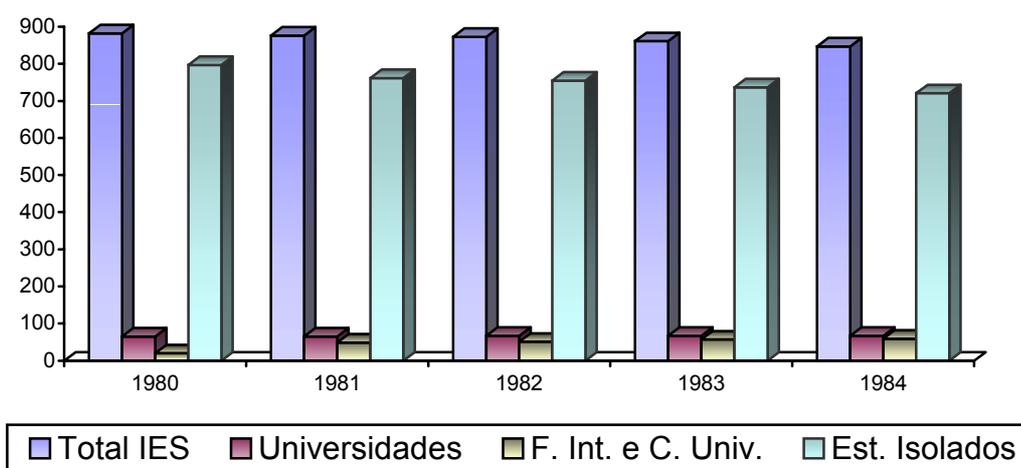


Figura 12: Evolução do número de IES por natureza – Brasil (1980-1984)

Fonte: Adaptação da pesquisadora a partir da **Evolução das Estatísticas do Ensino Superior no Brasil**, Brasília, INEP-MEC, 1999, p.17.

Segundo Martins (1995, p.5), “tudo leva a crer que uma constelação de fatores tem contribuído para a expansão do ensino superior privado no Distrito Federal. Neste sentido, deve-se destacar o significativo crescimento populacional da capital federal que nos primeiros anos de existência caracterizou-se por elevadas taxas de expansão. Em função do processo migratório gerado pela construção de Brasília, a taxa anual de crescimento entre 1960 e 1970 variou entre 43,7% e 60,1%”.

Para Martins (1995), outra razão para essa expansão do ensino superior privado no Distrito Federal repousa no ritmo de crescimento da universidade pública que, apesar de ter expandido suas vagas e matrículas, não acompanhou de forma satisfatória, ao longo dos últimos 20 anos, as expectativas e necessidades sociais da demanda reforçada pela ausência de ensino noturno na universidade local.

Evolução das IES por natureza institucional - DF

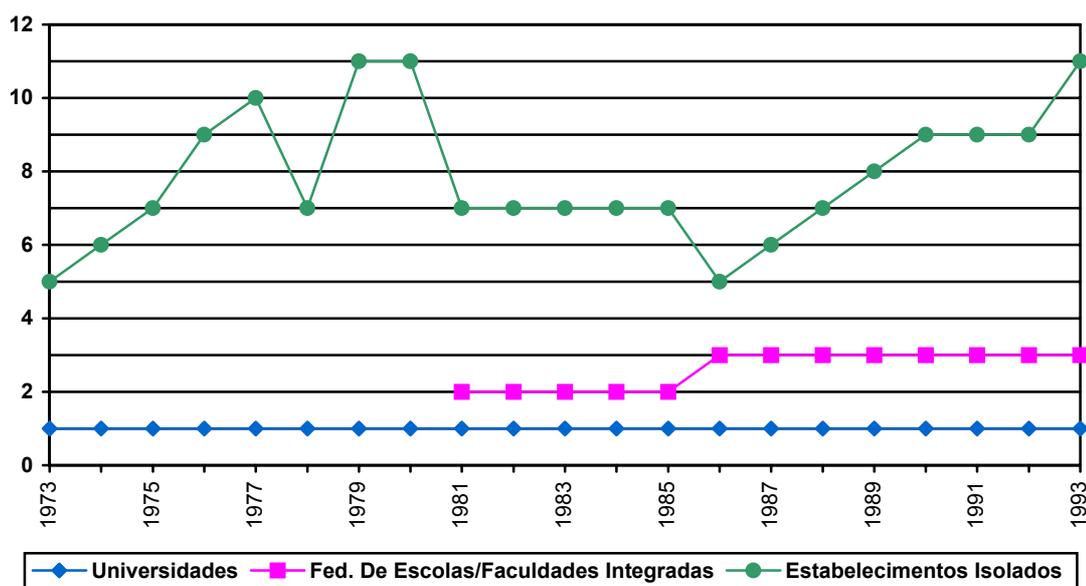


Figura 13: Evolução do número de IES por natureza da instituição/DF (1973-1993).

Fonte: MARTINS, C. B. **O ensino superior privado no Distrito Federal (1973-1993)**. São Paulo: NUPES/USP, n.4, 1995, p.14

Pela evolução registrada na Figura 13, verifica-se uma situação atípica de expansão do ensino superior no Distrito Federal ao longo do período. Apesar das descontinuidades de crescimento verificadas em 1978, 1981 e 1986, nota-se que os maiores surtos de expansão do setor ocorrem nos anos posteriores, em 1979 e 1993.

Vale lembrar que as principais variações registradas no Distrito Federal, no período, enfatizam a ação da iniciativa privada no setor, como principal variável de expansão, refletindo-se no comportamento dos estabelecimentos isolados e comprovando-se uma situação inversa à observada no âmbito nacional, que apresenta um decréscimo de 16%, no mesmo período.

O Quadro 1 apresenta alguns dados, adaptados de relatórios do MEC, a respeito das primeiras IES do Distrito Federal, identificadas por sua organização acadêmica, pela categoria administrativa e data de criação institucional. A UNEB encontra-se registrada como Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICESA/UNEB (item 8) e Instituto de Ciências Exatas – ICEX/UNEB (item 11).

Quadro 1: Instituições de ensino superior do Distrito Federal (1945-1992)

nº	<u>Instituição de Ensino Superior</u>	<u>Organização Acadêmica</u>	<u>Categoria Administrativa</u>	<u>Data de criação</u>
1.	Instituto Rio Branco – IRBR	Instituto	Federal	1945 (RJ)
2.	Universidade de Brasília – UnB	Universidade	Federal	15/01/1962
3.	Centro de Ensino Unificado de Brasília – CEUB	Faculdade	Privada	26/4/1968
4.	Instituto de Ciências Sociais – AEUDF	Faculdade	Privada	29/01/1969
5.	Faculdades Integradas da UPIS – UPIS	Faculdades Integradas	Privada	01/3/1973
6.	Universidade Católica de Brasília – UCB	Faculdades Integradas	Privada	12/3/1974
7.	Faculdade de Artes Dulcina de Moraes – FADM	Faculdade	Privada	16/9/1980
8.	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – UNEB	Faculdade	Privada	11/3/1981
9.	Faculdade de Odontologia do Planalto Central – FOPLAC	Faculdade	Privada	18/11/1986
10.	Faculdade Alvorada de Informática e Processamento de Dados – SETEC	Faculdade	Privada	11/01/1988
11.	Instituto de Ciências Exatas – UNEB	Faculdade	Privada	07/11/1988
12.	Faculdade de Reabilitação do Planalto Central – FARPLAC	Faculdade	Privada	20/3/1989
13.	Centro de Ensino Superior Unificado de Brasília – CESUBRA	Faculdade	Privada	05/3/1990
14.	Faculdade Alvorada de Educação Física e Desporto – SETEC	Faculdades Integradas	Privada	29/10/1992

Fonte: adaptado de BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Cadastro das instituições de educação superior**. Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcao/lista_ies.asp. Acesso em 14 jul. 2003.

A partir da análise do Quadro 1, nota-se que o primeiro estabelecimento registrado no Distrito Federal, antes da Universidade de Brasília, refere-se ao Instituto Rio Branco, com a inscrição em 1945/RJ.

O Instituto Rio Branco encontra-se registrado, por seu caráter institucional formador do corpo diplomático brasileiro, bem como por estar sediado no Itamaraty, em Brasília/DF.

Os dados do Quadro 1 revelam ainda que, na década de 70, a Capital Federal conta com apenas sete estabelecimentos de ensino superior, sendo dois públicos (contando com o Instituto Rio Branco) e cinco privados.

Na década de 80, o número de IES no Distrito Federal sobe para dez instituições particulares, todas na condição de estabelecimentos isolados. A partir de 1981 (período em que a UNEB ingressa no setor educacional) surge a primeira faculdade integrada: a União Pioneira de Integração Social (UPIS). A UNEB insere-se na categoria de faculdade integrada por possuir o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, criado em 1981 e o Instituto de Ciências Exatas, criado em 1988. Entretanto, como estes institutos são regidos por diretrizes legais diferenciadas e autônomos, o MEC considera-os como instituições isoladas. Diante disso, verifica-se uma redução de 10 para 8 estabelecimentos.

Dando prosseguimento às informações contidas no Quadro 1, nota-se que em 1986 surge a Faculdade integrada Católica de Brasília (mais tarde, transforma-se em universidade privada).

De 1986 a 1993 o número de faculdades mantém-se inalterado, aumentando apenas a quantidade de estabelecimentos isolados, de 8 para 9 estabelecimentos.

As observações de Martins (1995), pertinentes ao assunto, revelam que, apesar dos problemas conjunturais apresentados em nível nacional, o Distrito Federal encontra-se numa situação diferenciada de expansão do ensino privado, considerando-se os seguintes fatores:

- o crescimento populacional da capital federal, nos primeiros anos de existência, resultando em elevadas taxas de expansão;
- o processo migratório gerado pela construção de Brasília evidencia um incremento populacional com registro de 1.079.837 habitantes, onde 50% situam-se na faixa etária inferior aos 19 anos;
- Brasília, caracterizando-se como pólo administrativo do país, onde a população economicamente ativa concentra-se, predominantemente, no setor terciário;
- este contingente significativo da sociedade, bem como os integrantes da administração pública, visando o título de nível superior, como forma de ascensão profissional e social;
- a ausência do ensino noturno na universidade local, impossibilitando o ingresso dos candidatos que trabalham durante o dia;
- a real necessidade de cursos na área das Ciências Sociais Aplicadas, onde esta clientela estudantil identifica suas melhores chances de ingresso no mercado de trabalho.

Santos (1998, p.5), referindo-se aos movimentos regionais do setor privado, em consonância com os apontamentos de Martins, relata que:

A região Centro-Oeste, por abranger o Distrito Federal, apresenta uma situação especial. Brasília concentra boa parte dos estabelecimentos que estavam sendo criados no período de 1985 a 1996, equilibrando, portanto, o número de instituições criadas nas capitais e no interior dos estados.

Como *stakeholders* externos da UNEB, nesse período, a Alta Administração identifica:

- grupos de alunos interessados em cursos de graduação no período noturno;
- cursos ligados às áreas das Ciências Sociais Aplicadas, compostos pela população economicamente ativa do Distrito Federal, em sua maioria funcionários da administração pública, que vislumbram ascensão profissional e intelectual e conseqüentemente melhoria de qualidade de vida, oportunizada pela expansão do mercado de trabalho na região.

Quanto aos fornecedores da instituição, a Alta Administração observa que, a partir de 1981, a instituição passa a prestar efetivamente seus serviços até 1984, apontando como fornecedores:

- os livreiros e representantes de acervos bibliográficos especializados;
- os prestadores de serviços gráficos, os fabricantes de carteiras, cadeiras e quadros-de-giz;
- os representantes de material de escritório em geral;
- os representantes de equipamentos audiovisuais e computadores;
- a Companhia de Eletricidade de Brasília – CEB;
- a Companhia Telefônica de Brasília – TELEBRASÍLIA;
- e os serviços administrativos terceirizados do Centro de Ensino Técnico de Brasília – CETEB.

A Alta Administração aponta a CAPLAN como órgão regulador do MEC de atuação dos serviços educacionais na esfera federal, utilizando instrumentos legais de fiscalização junto aos estabelecimentos de ensino em funcionamento, mediante portarias de autorização e de reconhecimento dos cursos oferecidos. As IES privadas que não dispunham desses instrumentos não conseguiam referendar seus cursos, pela impossibilidade de expedição de certificados, certidões de estudos ou diplomas de nível superior.

No caso da IES pesquisada, por estar localizada no Distrito Federal, não sofre a intervenção de órgãos estaduais.

A SUNAB atuava como órgão municipal, fiscalizando o preço das mensalidades dos cursos ministrados pela IES.

Como Grupos de Interesses Especiais, tratados por Stoner e Freeman (1999) de SIGs – *Special Interest Groups* – identificam-se:

- o Sindicato dos Professores;
- o Sindicato dos Auxiliares da Administração Escolar;
- os órgãos governamentais de classe como: DEMEC, SESu, CAPES, INEP;
- e outras entidades ligadas às organizações colegiadas de primeira instância, como o SINDEPES – Sindicato dos Dirigentes de Estabelecimentos Privados de Ensino Superior e a ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.

4.1.2.3 A reforma universitária (1985-1989)

O terceiro período de análise configura-se como o da reforma universitária, na medida em que o setor privado, percebendo o movimento de expansão do ensino superior e o encolhimento do ensino médio, cria mecanismos adaptativos de direcionamento de estratégias de investimentos, buscando parcerias e fusões, conforme os autores observam.

Apesar de todos os entraves conjunturais do período, do ponto de vista mercadológico, o setor de ensino superior privado, segundo Durham e Sampaio (1995), revela um significativo crescimento com movimentos importantes e simultâneos de estratégias para adaptar-se à demanda de mercado por formação superior, diante da desconcentração regional e da interiorização de instituições, verificando-se um incremento no número de IES nas regiões Norte e Nordeste, mas principalmente na região Centro-Oeste.

Em palestra proferida na UnB sobre a trajetória e as tendências do setor privado, Sampaio (1998, p.4) observa que:

A diminuição da demanda global por ensino superior foi se constituindo, com efeito, desde a segunda metade dos anos 80 até meados da década de 90, constituindo-se na força motriz das tendências de mudanças que estão se processando no setor privado de ensino superior no Brasil (...) As

principais alterações que começaram a se desencadear no setor privado a partir do final dos anos 80 e que afetam a configuração do sistema são: diminuição do número de estabelecimentos particulares isolados, simultaneamente a essa diminuição ocorreu em aumento do número de universidades particulares; movimento de desconcentração regional e, seguindo essa desconcentração regional, outro movimento de interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas; crescimento acelerado do número de cursos e ampliação do leque de carreiras oferecidas pelo setor privado de ensino superior.

Embora a Lei nº 5.540/68 tenha previsto a igualdade formal, instituindo uma única via de organização do ensino superior – a universidade, o sistema envereda-se por caminhos diversos e sua expansão dá-se, preponderantemente, na direção do setor privado, dos estabelecimentos isolados, dos cursos de ciências sociais e humanas. Como ressalta Tramontim (1991), o modelo único de universidade concebido pela reforma consegue exatamente o oposto: torna mais aguda a dicotomia entre cursos nobres e cursos populares, instituições de elite e de massa, carreiras com ou sem prestígio, cursos diurnos e noturnos. Essa polarização acontece tanto no setor público como no setor privado, porém, neste último, pelo vertiginoso índice de expansão, torna-se mais evidente.

A Reforma Universitária, promulgada pela Lei nº 5.540, de 28/11/68, segundo Cavalcante (2000), fez-se como uma tentativa de levar a universidade brasileira a uma reformulação e atualização de seus objetivos, de sua estrutura acadêmica, didática e administrativa, em busca de autênticos padrões de funcionamento, caracterizados pelos princípios de racionalização, integração e flexibilidade, denotando a busca de uma universidade brasileira mais orgânica internamente e mais integrada externamente.

Apesar de a reforma universitária optar pela fórmula ‘universidade’, para Cavalcante (2000), a experiência brasileira de ensino superior sempre foi a de escolas isoladas e profissionalizantes e, portanto, apenas a força de uma lei não seria capaz de mudar o rumo do ensino superior ou ‘universitário’ no País.

Com referência aos aspectos legais relacionados ao ensino superior no período, pode-se dizer que a Constituição foi discreta: “Se não inovou também não atrapalhou e pelo menos deixou o campo aberto para não impedir ulteriores mudanças. (...) A grande inovação refere-se à autonomia universitária” (BRAGA,

1989, p.31).

Os estabelecimentos de ensino superior do Distrito Federal representam uma fatia significativa no mercado, conforme os dados estatísticos abaixo revelam. Segundo Schwartzman (1992), o setor privado consegue, com maior velocidade, responder a duas demandas latentes: da clientela estudantil por ensino superior e a demanda do mercado ocupacional por pessoas portadoras de diploma de nível superior. A emergência desse mercado favorável ao desenvolvimento do ensino privado vincula-se a processos mais amplos de modernização da sociedade brasileira, como a ampliação de atendimento às demandas educacionais de níveis escolares anteriores ao nível universitário; a urbanização; e a industrialização do país.

Os dados apresentados pelas Figuras 14 e 15 confirmam as tendências de expansão do setor privado. Em 1985, o aumento do número de IES privadas em relação às públicas alcança 77,3% do total geral do país. No contexto regional verifica-se que 70,9% das IES compõem o percentual total do setor privado.

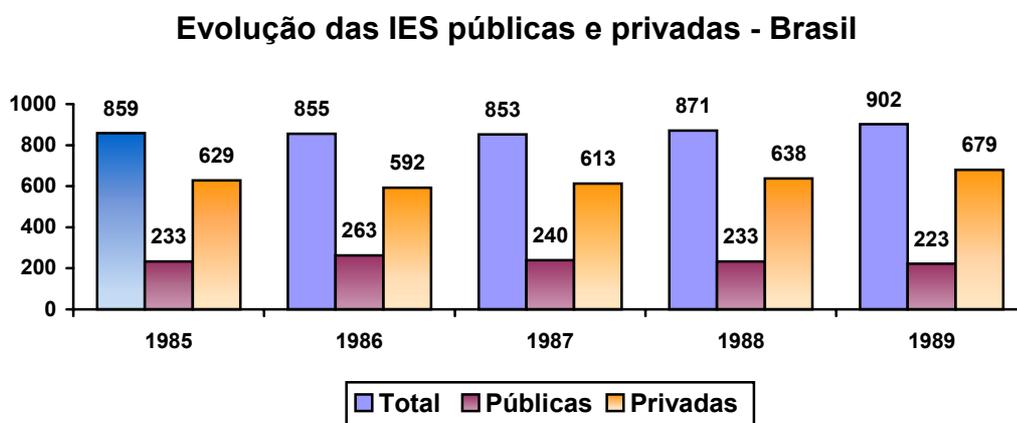


Figura 14: Evolução das IES brasileiras públicas e privadas (1985-1989).

Fonte: Adaptação da pesquisadora a partir da **Evolução das Estatísticas do Ensino Superior no Brasil**, Brasília, INEP-MEC, 1999, p.13.

Reportando-se à Figura 15 percebe-se que as principais variações ocorridas no ensino superior do Distrito Federal devem-se ao comportamento dos estabelecimentos isolados. Estes, conforme observação de Martins (1995) citada anteriormente, apresentam uma evolução inversa à observada no âmbito nacional, com algumas descontinuidades ao longo de 1986, quando ocorre alteração de estabelecimentos isolados em centros universitários, em busca da autonomia

universitária, prerrogativa dada, até então, por força de lei, somente às universidades públicas.

Em 1988, a nova Constituição Federal, ao estabelecer a autonomia didática, administrativa e financeira para todas as universidades, tanto públicas como privadas, cria um instrumento que permite às IES privadas transformarem-se em universidades, utilizando-se dessa prerrogativa para promoverem em seus estabelecimentos de ensino superior as adaptações pertinentes às realidades de seus segmentos de mercado.

Com isso verifica-se, no período, um movimento de transformação de escolas isoladas e/ou federação de escolas em universidades particulares.

Vale ressaltar que uma IES para ser reconhecida como universidade necessita entrar com um processo de autorização e cumprir algumas exigências, como contemplar várias áreas de conhecimento dentro de seu campus e desenvolver ensino, pesquisa e extensão. Todo o acompanhamento desse processo é feito pelo MEC e órgãos por ele indicados.

Essa medida, mais uma vez, incentiva os processos de fusão entre faculdades isoladas que, juntas, podem ser reconhecidas como universidade.

Evolução das IES do DF - 1985-1989

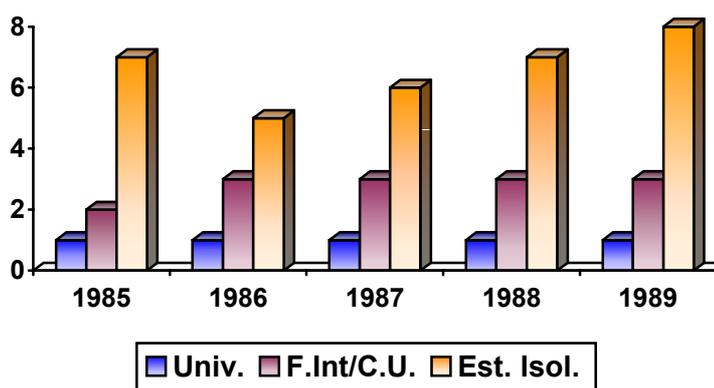


Figura 15: Evolução do número de instituições de ensino superior por natureza institucional – Distrito Federal (1985-1989).

Fonte: adaptação de MARTINS, C. B. **O ensino superior privado no Distrito Federal (1973-1993)**.

São Paulo: NUPES/USP, n.4, 1995, p.14

As razões dessa rápida evolução do setor privado em relação ao setor público,

segundo Martins (1995) e Sampaio (1998), podem ser encontradas nas dificuldades enfrentadas pelo setor de ensino superior público em lidar com questões orçamentárias (medidas restritivas como a extinção de órgãos ligados ao ensino superior), os atrasos e entraves burocráticos, bem como a escassez de recursos oriundos de organismos internacionais pela falta de renovação dos acordos de cooperação, coibindo a manutenção desses estabelecimentos, principalmente aqueles ligados à pesquisa e à extensão universitária, cujas áreas dependem de aportes subsidiados, dificultando a interação de conhecimentos científicos e impedindo a manutenção de parcerias tecnológicas, sem contar a transferência de *know-how* que, em termos de pesquisa, reflete em economia de tempo, dinheiro e resultados mais alicerçados e rápidos.

4.1.2.4 O paradoxo da educação superior brasileira (1990-1995)

No contexto de relevância da pesquisa, entre os fatores que afetam diretamente o setor educacional, ressaltam-se:

- a extinção de órgãos do MEC – a CAPES e o INEP, provocando forte reação do meio acadêmico e, conseqüentemente, a recriação de ambos os órgãos;
- a dissolução do Conselho Federal de Educação e a criação do Conselho Nacional de Educação;
- a implantação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB e a elaboração do Plano Setorial de Educação 1991-1995;
- o controle do ensino superior, propiciando uma supervisão das IES privadas de maneira transparente e regular; e a apresentação do projeto da nova LDB.

A análise dos dados das últimas décadas apresenta o paradoxo da educação brasileira, indicando que apesar de o nosso sistema de ensino superior registrar as mais altas taxas de evolução em número de matrículas, comparáveis às de alguns países desenvolvidos e de alguns países da América Latina, a situação educacional brasileira ainda é muito grave.

O Quadro 2, apresentado por Schwartzman, evidencia o baixo percentual apresentado pelo Brasil em comparação com os demais países que se encontram em estágio de desenvolvimento análogo.

De acordo com o Quadro 2, verifica-se que mesmo com a expansão verificada nas últimas décadas, o atendimento desse setor permanece insuficiente. Nesse

estudo feito por Schwartzman (2002) sobre a demanda pela educação superior no Brasil, por meio das “taxas brutas” de escolarização superior entre países da América Latina, o autor compara o número de estudantes inscritos no setor, entre 1990-1997, com o total da população em idade escolar, de 18 a 24 anos de idade.

Analisando-se os dados do Quadro 2, observa-se que o Brasil teria que duplicar o número de estudantes de nível superior para chegar ao nível da Argentina, Peru ou Chile. Além disso, segundo dados do PNAD/IBGE de 1999, 43% dos estudantes brasileiros de nível superior têm mais de 24 anos de idade, indicando, para 1999, uma taxa líquida de matrícula de 7,4%. Segundo Schwartzman (2002), existem duas explicações possíveis para este tamanho tão reduzido: o afunilamento da educação nos níveis fundamental e médio, comprometendo o número de ingressantes aos cursos de graduação, e a discrepância entre o sistema educacional brasileiro e o sistema utilizado em países como o Peru ou o Chile, onde o ensino superior de curta duração representa um segmento significativo, ou os sistemas de livre admissão utilizados na Argentina e no Uruguai, em suas universidades públicas, permitindo aos alunos matriculados um tempo maior para a conclusão do ensino superior.

Quadro 2: América Latina, taxas brutas de matrícula no ensino superior (1990-1997)

País	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Argentina	..	38,1	36,2
Bolívia	21,3	27,7
Brasil	11,2	11,2	10,9	11,1	11,3	..	14,5	..
Chile	..	21,3	24,2	26,5	27,4	28,2	30,3	31,5
Colômbia	13,4	14,0	14,6	14,7	15,4	15,5	16,7	..
Costa Rica	26,9	27,6	29,4	29,9	30,3
Cuba	20,9	19,8	18,1	16,7	13,9	12,7	12,4	..
República Dominicana	22,9	..
Equador	20,0
El Salvador	15,9	16,8	17,2	17,0	18,2	18,9	17,8	..
Guatemala	8,3	8,1	8,4	8,5
Haiti
Honduras	8,9	8,9	9,2	9,0	10,0
México	14,5	14,1	13,6	13,9	14,3	15,3	16,0	..
Nicarágua	8,2	8,1	8,9	11,5	11,5	11,8
Panamá	21,5	23,4	25,3	27,3	27,2	30,0	31,5	..
Paraguai	8,3	10,3	10,1	10,1	10,3	..
Peru	30,4	32,0	31,5	28,0	26,8	27,1	25,7	25,8
Uruguai	29,9	30,1	27,5	29,5	..
Venezuela	29,0	28,5

Fonte: Banco Mundial, World Development Indicators, 2001 *apud* SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior privado como setor econômico.** Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v.10, n.37, nov./dez. 2002.

Outro dado importante apontado pelo autor diz respeito à análise da distribuição percentual de matrículas registradas no ensino fundamental, médio e superior, no mesmo período, indicando que menos de 5% da totalidade dos estudantes brasileiros consegue ingressar no ensino superior. Esses dados são indicadores importantes, principalmente no caso do Brasil, por implicar diretamente no elevado grau de desigualdade social.

A Figura 16 apresenta dados extraídos por Schwartzman (1996) nos relatórios do MEC/INEP/SEEC, referentes a 1993, demonstrando a situação educacional brasileira, representada por uma pirâmide.

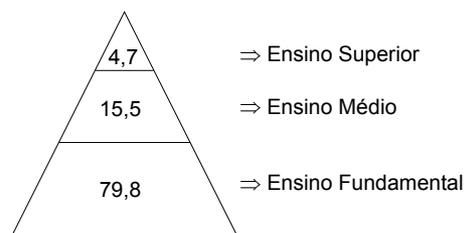


Figura 16: Distribuição percentual de matrículas no ensino fundamental, médio e superior

Fonte: SCHWARTZMAN, Simon; BRUNNER J.J. et al. **O ensino superior no Brasil: a busca de alternativas.** Educação Brasileira, Brasília, v.18, n.37, jul./dez., p.12,1996.

Segundo Schwartzman (1996, p.12), “no Brasil, o ensino superior é o principal determinante do acesso a níveis mais altos de renda, além de ser a melhor proteção contra o desemprego”. Baseando-se nos dados do Programa Nacional de Amostra por Domicílio – PNAD/IBGE de 1993, verifica-se que a probabilidade de ganho superior a 20 salários mínimos mensais passa de 0,9% para 2,7% se a pessoa completa o 2º grau (11 anos de escolaridade), e de 2,7% para 17,1% se a pessoa completa um curso universitário (15 anos ou mais de escolaridade). “A chance de estar sem rendimento com um diploma de nível superior era de 1,32%, contra 15,68% para a população como um todo.” O autor observa ainda que, ao longo do tempo, as idéias sobre fontes de riqueza nas nações têm variado, passando da posse de terras e recursos naturais para o poder econômico e militar, o acesso a altas tecnologias e ao capital, o que significa dizer que a grande fonte de riqueza e o recurso mais escasso, com o poder de atrair os demais, concentra-se numa população homogeneamente competente e educada.

Por conseguinte, observa-se que os estabelecimentos privados dispõem de maior agilidade para adaptar-se às exigências contextuais, razão pela qual conseguem suprir uma parte significativa da demanda nacional.

Nesse período, os estabelecimentos públicos que conseguem atender à demanda universitária, conforme observa Sampaio (1998), o fazem graças à relação de complementaridade entre os setores público e privado, manifestando-se sob vários aspectos, entre os quais destacam-se a própria natureza institucional dos estabelecimentos de ensino superior e a distribuição de oferta pública e privada nas diferentes regiões do país.

A referida autora revela que os efeitos imediatos da diminuição da demanda

global por ensino superior no Brasil, no período de referência, expressos pelo estrangulamento do número de concluintes do 2º grau, não se comportam de maneira uniforme, ressaltando que, entre 1990 e 1994, as regiões Norte e Centro-Oeste apresentam as maiores taxas de crescimento, em termos percentuais, no total de matrículas públicas e privadas, registradas no ensino superior brasileiro.

Na década de 90, em razão das necessidades políticas e econômicas de desenvolvimento nacional e das demandas sociais por canais de promoção, retomase a expansão do ensino superior. Entretanto, com a evidência das limitações do Estado em promover um crescimento hegemônico no tocante a oferta de vagas, a iniciativa privada insere-se nesse contexto compartilhando o ônus dessa expansão, cuidando o governo de desenvolver mecanismos de acompanhamento que garantam as condições mínimas de qualidade das novas instituições e dos respectivos cursos.

4.1.2.5 A nova LDB e a educação superior (1996-2000)

Em 1996, o MEC promulga a Lei nº 9.394/96 que possibilita ao setor privado uma contribuição mais efetiva em todos os níveis educacionais. No caso da investigação pretendida, focaliza-se o nível superior.

Martins (1995) observa que em 1988 a nova Constituição Federal trouxe alterações substanciais para a educação nacional e a necessidade de uma legislação consoante com seus ditames, expressa na Lei nº 9.394/96, a nova LDB, originada da necessidade de adequar-se aos princípios educacionais definidos na Constituição de 1988. A referida Lei passou por longa tramitação no Congresso Nacional, e após 8 anos de ampla mobilização da sociedade e da comunidade acadêmica, finalmente, obteve aprovação com o Projeto de Lei de autoria do Senador Darcy Ribeiro. Assim, em 20 de dezembro de 1996, promulga-se a Lei nº 9.394, que dispõe sobre a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a nova LDB.

Identificando-se como fator interveniente no estudo do contextual do estudo de caso, a Lei nº 9.394/96, a nova LDB, tornou-se de suma relevância, pois estabelece as diretrizes da educação nacional, ou seja, os parâmetros, os princípios, os rumos que devem imprimir à educação no país. Nela explicita-se a concepção de homem, de sociedade e de educação, conforme pode se constatar nos primeiros títulos

relacionados aos fins da educação, ao direito, ao dever, à liberdade de educar e ao sistema de educação, bem como sua normatização e gestão.

Quando a nova LDB dispõe sobre organização da educação do país, tendo como princípio a liberdade de organização dos sistemas de ensino (Art. 8): o federal, o estadual e o municipal, estabelece as competências de cada nível de governo, dos estabelecimentos de ensino e dos docentes.

A partir da nova LDB, os docentes ganham participação mais efetiva, devendo incumbir-se de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; zelar pela aprendizagem dos alunos; estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidas, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional e colaborar com atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (Art. 13).

O fato de que a nova LDB “consagra a avaliação como parte central da organização da educação nacional”, já representa avanço no entendimento de Demo (1997, p.31). A competência da União abrange a avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade de ensino e, ainda no ensino superior, a avaliação das instituições e dos cursos oferecidos (Art. 9, incisos VI ,VIII ,IX), onde os docentes têm um papel importante nesse processo.

Ressaltando-se que a nova LDB estabelece dois níveis de educação – a básica e superior (Art. 21), Saviani (1999) observa ser esta estrutura uma importante conquista, e exigência dos tempos atuais, que vem demandando uma formação geral comum sólida, decorrente de uma escolaridade mais prolongada, tornando-se uma concepção que propicia maior continuidade e integração ao sistema e um caminho que pode conduzir a população à plena escolaridade.

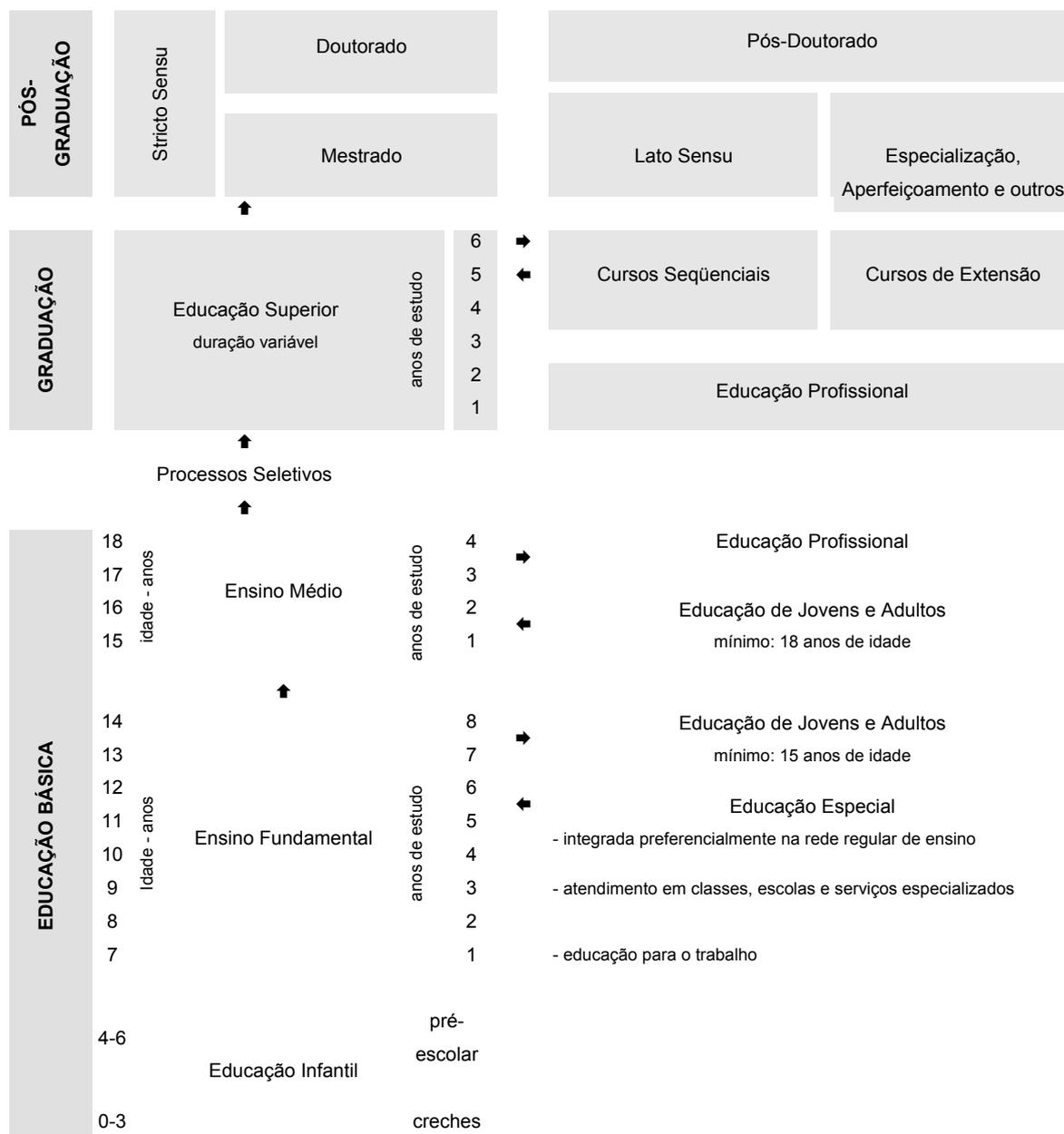


Figura 17: Organização e estrutura do sistema educacional.

Fonte: CAVALCANTE, Joseneide Franklin. **Educação Superior:** conceitos, definições e classificações. Brasília: INEP, 2000.

Ao visualizar a Figura 17, compreende-se melhor a organização e a estrutura do sistema educacional brasileiro, observando-se, à esquerda da figura, a integração vertical dos dois níveis de ensino em suas diferentes etapas; e à direita, no sentido horizontal, as possibilidades oferecidas do ensino fundamental à educação superior.

O Capítulo IV da LDB trata da educação superior. Analisando-se a substituição do termo “ensino” por “educação superior”, parece ter sido intenção do legislador ampliar o conceito desse nível para não favorecer o mero ensino, restrito ao modelo

reprodutivo, mas criar o compromisso com a reconstrução própria do conhecimento.

De acordo com Saviani (1999), para compreensão do real significado da legislação faz-se necessário captar o seu espírito e analisar o contexto.

Segundo Schwartzman (2002), esta enorme quantidade de normas, que se sucedem permanentemente, torna impossível qualquer tentativa de sistematizar o marco normativo relativo ao ensino superior privado, exceto em suas linhas mais gerais, ou em relação a questões muito específicas.

O paradoxo curioso desta legislação: a ampla flexibilidade das normas que regem o ensino público, em contraste com as limitações à autonomia do setor privado, ambas explicadas pelo predomínio das preocupações finalísticas em relação aos aspectos mais formais da atividade educativa.

a) na esfera pública, a especificidade dos princípios constitucionais que informam o desenvolvimento das atividades educacionais permite tratamento jurídico menos rígido de formas e processos (exemplo marcante é o da autonomia universitária);

b) da mesma forma, no plano individual, o regime legal pode ser flexibilizado, na medida em que o permitam os valores educacionais: a letra da lei cede ao interesse público, em situações nas quais o processo de aprendizagem se complete, em benefício do aluno, ainda que no arrepio da forma legal;

c) diversamente, na esfera privada, a natureza pública da atividade educacional determina a derrogação parcial de prerrogativas inerentes ao regime privatístico das normas de Direito Público, dada à prevalência da finalidade pública sobre o interesse particular (como ocorre em relação às instituições privadas de ensino superior, submetidas que estão às normas gerais da educação) (RANIERI *apud* SCHWARTZMAN, 2002, p.6).

O mesmo autor observa que:

É possível argumentar que, em seu conjunto, a legislação vigente, as normas emanadas do Conselho Nacional de Educação e os atos do Poder Executivo têm buscado estabelecer uma posição de equilíbrio entre estas posições extremas. A educação superior continua sendo considerada uma função pública, mas não como monopólio, e o setor privado não é mais percebido como mal necessário, e sim como participante legítimo e importante para o cumprimento desta missão. A busca do lucro nos empreendimentos educacionais não é mais percebida como antagônica, em princípio, aos fins da educação, ainda que possa vir a sê-lo na prática – e

daí a necessidade de sistemas públicos de acompanhamento e avaliação de qualidade e resultados (SCHWARTZMAN, 2002, p.7).

Para Ranieri (2000), a nova LDB é inovadora e modernizadora, rompendo as rígidas prescrições da legislação anterior e propiciando uma revisão das posições do Estado ante as questões recorrentes no ensino superior brasileiro, tais como a descentralização e o controle das atividades, o financiamento da educação pública, as competências normativas e executivas nos diversos sistemas de ensino, o regime jurídico das instituições públicas e sua autonomia frente aos governos mantenedores, entre outros, como a pesquisa universitária.

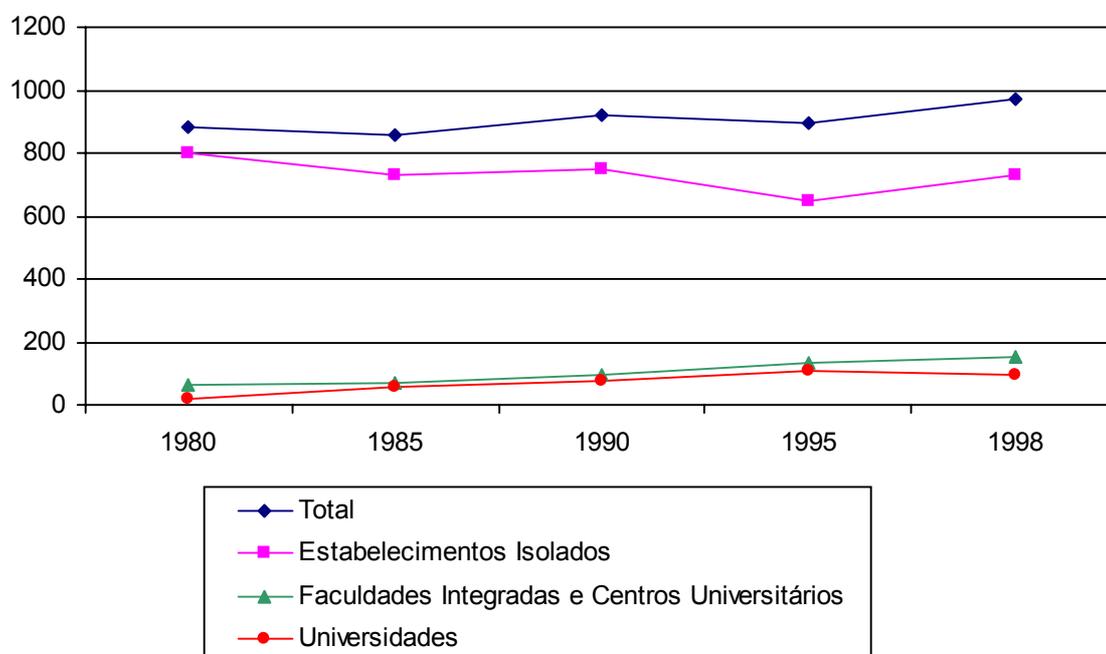


Figura 18: Gráfico da evolução do número de instituições por natureza – Brasil (1980-1998)

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

Sinopse estatística do ensino superior: graduação - 1999. Brasília, INEP/MEC, 2000. p.13.

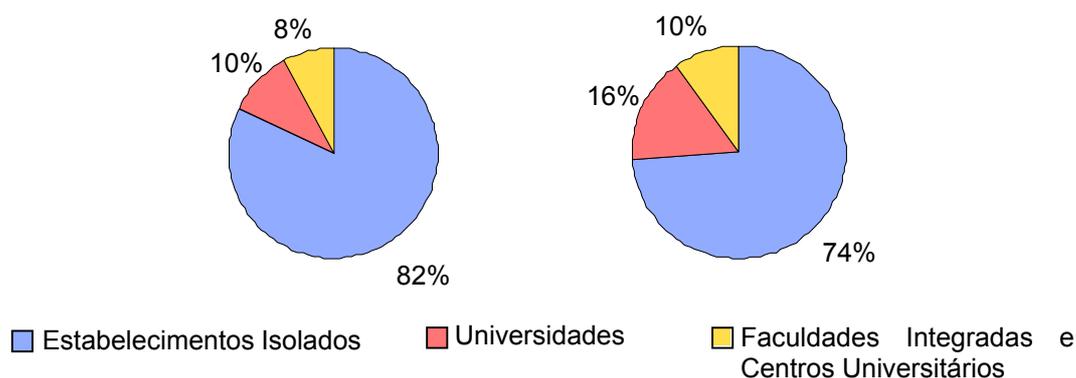


Figura 19: Distribuição percentual do número de IES por natureza – Brasil (1988-1998)

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse estatística do ensino superior:** graduação - 1999. Brasília, INEP/MEC, 2000. p.13.

A estratégia de transformação da natureza institucional dos estabelecimentos inscreve-se no quadro das mudanças que ocorreram na moldura legal para o ensino superior, conforme demonstram as Figuras 18 e 19, retratando o movimento das instituições de ensino superior, a partir promulgação da nova Constituição da República. Ao disciplinar o princípio da autonomia para as universidades, a Constituição dispõe de um instrumento que possibilita o setor privado alternativas estratégicas de criar e extinguir cursos na própria sede, bem como o remanejamento do número de vagas dos cursos oferecidos. Essa prerrogativa da autonomia, referendada pela nova LDB, permite que os estabelecimentos particulares, uma vez reconhecidos como universidades, respondam de forma ainda mais ágil ao atendimento da demanda de massa.

A seguir, o Quadro 3 apresenta a evolução do ensino superior privado em relação ao total de IES brasileiras, segundo a sua natureza institucional entre 1996, 1997 e 1999.

Quadro 3: Estabelecimentos privados de ensino superior em relação ao total de estabelecimentos segundo a natureza institucional (1996-1999).

Ano	Universidade		Instituição isolada		Federação de escolas		Total
	Total	Privada	Total	Privada	Total	Privada	
1996	136	64	643	515	143	132	922
1997	150	73	659	526	91	90	900
1999	153	76	727	595	93	93	973

Fonte: Adaptado a partir da **Evolução das Estatísticas do Ensino Superior no Brasil**, Brasília, INEP-MEC, 1999, p.13.

Em 1996, os dados estatísticos do INEP registram 922 instituições de ensino superior no Brasil, das quais 711 são particulares e 211 públicas. Logo, nesse ano, o ensino superior privado abrange 77,11% das instituições registradas.

A partir de 1997, o sistema educacional brasileiro encontrava-se sob nova legislação, a nova LDB, que além de ampliar as oportunidades de acesso aos mecanismos adaptativos dos estabelecimentos privados, com a inclusão de novas modalidades de ensino, como os cursos seqüenciais, institui novos instrumentos de qualificação de seu quadro docente, sem contar com o Provão, sistema de avaliação dos cursos de graduação em nível nacional, promovendo uma adequação às novas disposições.

Diante disso, verifica-se que entre 1997 e 1999 o número de IES privadas reage de forma mais expressiva, em razão da inclusão do alunado dos cursos seqüenciais, expandindo o número de matrículas e, conseqüentemente, o número de estabelecimentos no setor.

Quadro 4: Instituições de ensino superior do Distrito Federal (1945-2000)

Nº	Instituição de Ensino Superior	Organização Acadêmica	Categoria Administrativa	Data de criação
1.	Instituto Rio Branco – IRBR	Instituto	Federal	1945 (RJ)
2.	Universidade de Brasília – UnB	Universidade	Federal	15/01/1962
3.	Centro Universitário de Brasília – UniCEUB	Centro Universitário	Privada	26/4/1968
4.	Instituto de Ciências Sociais – AEUDF	Faculdade	Privada	29/01/1969
5.	Faculdades Integradas da UPIS – UPIS	Faculdades Integradas	Privada	01/3/1973
6.	Universidade Católica de Brasília – UCB	Universidade	Privada	12/3/1974
7.	Faculdade de Artes Dulcina de Moraes – FADM	Faculdade	Privada	16/9/1980
8.	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – UNEB	Faculdade	Privada	11/3/1981
9.	Faculdade de Odontologia do Planalto Central – FOPLAC	Faculdade	Privada	18/11/1986
10.	Faculdade Alvorada de Informática e Processamento de Dados – SETEC	Faculdade	Privada	11/01/1988
11.	Instituto de Ciências Exatas – UNEB	Faculdade	Privada	07/11/1988
12.	Faculdade de Reabilitação do Planalto Central – FARPLAC	Faculdade	Privada	20/3/1989
13.	Centro de Ensino Superior Unificado de Brasília – CESUBRA	Faculdade	Privada	05/3/1990
14.	Faculdade Alvorada de Educação Física e Desporto – SETEC	Faculdade	Privada	29/10/1992
15.	Faculdade Compacto de Ciências Gerenciais – FACCIG	Faculdade	Privada	22/3/1995
16.	Faculdade Garcia Silveira – FAGS	Faculdade	Privada	06/02/1996
17.	Faculdade de Ciências Agrárias do Planalto Central – AGROPLAC	Faculdade	Privada	20/11/1997
18.	Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB	Faculdade	Privada	12/02/1998
19.	Faculdade Planalto de Administração e Ciências Econômicas – FACPLAN	Faculdade	Privada	06/3/1998
20.	Faculdade Planalto de Filosofia Ciências e Letras	Faculdade	Privada	08/5/1998
21.	Faculdades Caiçaras – FAC	Faculdade	Privada	03/6/1998
22.	Faculdade Euro-americana – EUROAM	Faculdade	Privada	03/6/1998
23.	Faculdade Planalto de Ciência da Computação – FACPLAN	Faculdade	Privada	25/6/1998
24.	Faculdade AD1 – AD1	Faculdade	Privada	13/8/98
25.	Faculdade Juscelino Kubitschek – FJK	Faculdade	Privada	13/8/1998
26.	Instituto Brasiliense de Tecnologia e Ciência – IBTC	Faculdade	Privada	16/10/1998
27.	Faculdade de Ciências Contábeis do Planalto Central – CONPLAC	Faculdade	Privada	23/12/1998
28.	Faculdade de Ciências Gerenciais do Planalto Central – CIGEPLAC	Faculdade	Privada	12/3/1999
29.	Faculdade Jesus Maria José – FAJESU	Faculdade	Privada	14/5/1999
30.	Faculdade da Terra de Brasília – FTB	Faculdade	Privada	21/6/1999
31.	Faculdade CECAP do Lago Norte – CECAP	Faculdade	Privada	28/6/1999
32.	Faculdade de Educação da Terra de Brasília – FETAB	Faculdade	Privada	30/7/1999
33.	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo do Planalto Central – FAUPLAC	Faculdade	Privada	05/8/1999
34.	Faculdade Assembleiana – FASSEM	Faculdade	Privada	19/10/1999
35.	Faculdade Compacto de Educação – ICESP	Faculdade	Privada	19/10/1999
36.	Faculdade de Ciência e Tecnologia do Planalto Central – FACIPLAC	Faculdade	Privada	28/10/1999
37.	Instituto de Ensino Superior Planalto – IESPLAN	Faculdade	Privada	29/12/1999
38.	Faculdade Michelangelo	Faculdade	Privada	31/3/2000
39.	Faculdade Projeção – FAPRO	Faculdade	Privada	10/4/2000
40.	Faculdade Santa Terezinha – CEUTAG	Faculdade	Privada	26/5/2000
41.	Faculdade de Enfermagem do Planalto Central – FENPLAC	Faculdade	Privada	20/6/2000
42.	Faculdade Cenecista de Brasília – FACEB	Faculdade	Privada	14/7/2000
43.	Faculdade de Letras União de Ensino Superior Certo – UNICERTO	Faculdade	Privada	21/12/2000

Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

Cadastro das instituições de educação superior. Disponível em:

<http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcao/lista_ies.asp. Acesso em 14 jul. 2003.

O Quadro 4 apresenta os dados adaptados do INEP/MEC, referentes às IES do Distrito Federal entre 1945 e 2000, distribuídas pela ordem cronológica, segundo a natureza institucional, organização acadêmica e categoria administrativa.

A partir de 1996, com a vigência da nova LDB, nota-se que o Distrito Federal passa a contar com mais de 40 estabelecimentos de ensino superior.

Os dados do Quadro 4 revelam o enfoque que a iniciativa privada do Distrito Federal concede ao ensino de terceiro grau, migrando do ensino de segundo grau ou nível médio ou investindo concomitantemente nos dois segmentos e criando estabelecimentos de terceiro grau ou nível superior.

A iniciativa privada identifica, a partir da nova LDB, maiores chances de expansão do setor no ensino superior, com a introdução de novas modalidades de ensino, a exemplo da Resolução nº 1 CNE/MEC de 1998, que dispõe sobre a autorização dos cursos seqüenciais por campo se saber de Complementação de Estudos e os cursos seqüenciais de Formação Específica.

Essas novas modalidades de ensino superior criam a oportunidade de atualização profissional ou mesmo alternativas de acesso a cursos superiores a profissionais com larga experiência prática que, a partir da exigência do governo federal de obtenção de titulação superior em cargos relevantes da administração pública, encontram-se fora da escola há muitos anos e, portanto, sem oportunidade de competir por vagas em universidades com o público recém-saído do nível médio ou dos cursinhos preparatórios.

A introdução dos cursos seqüenciais no Distrito Federal deve-se à iniciativa pioneira da UNEB. Em 1999, outros estabelecimentos seguem a mesma estratégia. Em 2000, os cursos seqüenciais encontram-se incorporados em todas as regiões do país.

4.1.3 Contexto interno

Esta seção, refere-se à análise do contexto interno da instituição pesquisada.

De acordo com o modelo de Pettigrew (1987), a análise do contexto interno relaciona-se à estrutura, à cultura social e ao contexto político da empresa, mediante os quais as idéias de mudança devem fluir.

Assim sendo, este tópico contempla os elementos do contexto interno da UNEB, procurando identificar os elementos de composição dos pressupostos básicos da

cultura corporativa da UNEB, suas relações de poder, o desempenho da Alta Administração institucional em cada divisão temporal adotada no estudo, com as ocorrências relevantes dos processos de gerenciamento, os comportamentos e as relações que constituíram a dinâmica organizacional sob análise.

A evolução histórica da instituição pesquisada fundamenta-se em documentos institucionais e entrevistas realizadas com os membros diretivos, representantes do *staff* da Alta Administração da organização, bem como membros dos corpos docente e discente da UNEB no período. As entrevistas contidas na pesquisa com citação nominal correspondem àquelas autorizadas pelos respondentes, as demais foram identificadas apenas pelos cargos e funções.

4.1.3.1 Antecedentes

Com base no contexto histórico apresentado, o período que antecede a criação da UNEB marca uma época de crise econômica, angústia social, desigualdades regionais e transição do regime militar para o regime democrático.

No setor educacional, apesar da desaceleração do ensino superior brasileiro, o Distrito Federal apresenta um quadro de expansão justificado pela criação de Brasília.

A construção da Capital Federal proporciona um rápido crescimento populacional, com um enorme contingente de servidores da administração pública, vindos de todas as regiões do País.

A Tabela 4 mostra um quadro evolutivo da população do Distrito Federal durante a década de 70, período anterior à criação da UNEB.

Tabela 4: População Urbana e Rural do Distrito Federal (1970-1979).

Ano	População Urbana Nº Absoluto	População Rural Nº Absoluto
1970	537.146	21.246
1973	711.986	27.781
1976	915.202	34.513
1979	1.079.837	36.531

Fonte: Adaptação de MARTINS, C. B. **O ensino superior privado no Distrito Federal (1973- 1993).** São Paulo: NUPES/USP, n.4, 1995, p.6.

O significativo crescimento populacional da capital federal, mostrado na Tabela 4, justifica-se pelo processo migratório gerado, quando da construção de Brasília, constatando-se uma variação expressiva em números absolutos, evidenciando-se um forte incremento populacional.

Outro fator importante a ser considerado associa-se ao setor econômico, porém com direta relevância no mercado educacional, uma vez que Brasília, considerada o pólo administrativo do país, conta com uma População Economicamente Ativa predominantemente alocada no setor terciário durante a década de 70, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5: População Economicamente Ativa do Distrito Federal (1975-1979).

Ano	Primário (%)	Secundário (%)	Terciário (%)
1975	2,40	23,49	74,11
1976	1,76	21,00	77,24
1977	2,81	19,32	77,87
1978	3,92	17,63	78,81
1979	4,82	16,33	78,81

Fonte: adaptação de MARTINS, C. B. **O ensino superior privado no Distrito Federal (1973-1993)**. São Paulo: NUPES/USP, n.4, 1995, p.7

Compondo-se majoritariamente de funcionários da administração pública, o setor terciário do Distrito Federal tende a associar suas chances de ascensão profissional à obtenção de títulos escolares, especialmente o diploma de nível superior.

O setor educacional do Distrito Federal expande-se com o ingresso da iniciativa privada que absorve este setor em todos os níveis, acolhendo um percentual significativo, principalmente o nível superior.

Ao considerar a tendência de expansão registrada no Distrito Federal pelos parâmetros estabelecidos pelo governo federal, relacionando Brasília como tendência de interiorização regional, desconsidera-se estrategicamente a sutileza do fato de se tratar da Capital Federal.

O Distrito Federal conta com características diferenciadas de expansão em relação a outras regiões do País, justamente por configurar-se como tendência de interiorização regional sem, contudo, considerar suas peculiaridades de Capital Federal.

Esse fator, ao ser despercebido, aliando-se às variáveis anteriormente pontuadas, desde a criação de Brasília, tende a caracterizar-se “fenômeno expressivo”, atraindo a atenção da iniciativa privada para este setor. Entretanto, ao inferir os resultados alcançados pelo Distrito Federal, comparando-os com as regiões brasileiras que apresentam as mesmas condições de nível de PEA, índice de IDH, estrutura administrativa, logística de utilização de insumos, localização geográfica, políticas orçamentárias, no mesmo período, verifica-se não se tratar de caso isolado de fenômeno expressivo, uma vez que muitas capitais ou até grandes cidades revelam os mesmos patamares de crescimento em situações análogas.

Portanto, a ocorrência de expansão no Distrito Federal parece ter sido utilizada como estratégia do governo, na medida em que tece comparações sutis, relacionando-se critérios iguais para situações adversas.

Analisando-se a ocorrência pelo ponto de vista despercebido, constata-se que esse fenômeno expansionista, ocorrido no setor educacional, representa um avanço em nível nacional e não um caso atípico do Distrito Federal.

A prova disso encontra-se nos registros do governo quando, nesse período, o Brasil configura-se numa posição privilegiada em relação aos demais países latino-americanos com sistemas de governo igualmente autoritários.

A diferença dos países latino-americanos, em relação ao Brasil, encontra-se na estratégia utilizada pelo setor público. Enquanto alguns destes países acompanham o esvaziamento das universidades públicas, o Brasil utiliza-se da iniciativa privada, desenvolvendo uma relação de complementaridade no setor, a partir das exigências promulgadas pela reforma universitária de 1968.

Essa relação de complementaridade torna-se gradativamente uma situação de competitividade, diante da impossibilidade do Estado de sustentar os custos dessas transformações e exigências, na velocidade exigida pelo mercado. Essa situação acaba transformando a configuração do ensino superior brasileiro.

Santos (2000), ao relatar a trajetória e tendência do ensino superior privado brasileiro, observa que essa expansão caracteriza-se como um ajustamento de funções desempenhada pelos setores público e privado, no período de crescimento da demanda por esse nível de ensino, originando essa relação de complementaridade entre ambos os setores, constituindo-se nesse novo fenômeno.

No período antecedente à criação da UNEB, as diretrizes e mecanismos de regulamentação do setor, dispostos pela reforma universitária de 1968, durante a

vigência do regime militar, favorecem a expansão do setor privado da mesma maneira que verificada quando da disposição da LDB de 1961, na medida em que os órgãos reguladores, vinculados diretamente ao governo federal, portanto, embasados numa atenção burocrática, sofrem a pressão direta do mercado que, politicamente, utiliza-se de estratégias contundentes para atingir seus objetivos.

4.1.3.2 A criação da UNEB (1979-1984)

A União Educacional de Brasília, objeto de estudo da presente pesquisa, criada em 6 de agosto de 1979, surge no segmento educacional do Distrito Federal na vigência do regime militar.

Os fundadores da instituição, contando com dois fatores-chave relevantes: domínio da área educacional (domínio do negócio) e mecanismos necessários à garantia do sucesso do negócio (atuação como empresários da educação em outras modalidades de ensino e tramitação governamental), decidem pela criação da UNEB.

A Alta Administração da UNEB, representada pela legitimidade do poder de seus fundadores, estabelece em Ata de Constituição e Estatuto, a designação de seus membros na composição estrutural da Mantenedora:

- Presidência;
- Diretoria Executiva;e
- Vice-Diretoria Executiva.

Assim, a Alta Administração, exercendo também as funções de primeira diretoria define: a missão, os objetivos, a estrutura, as diretrizes e as políticas de atuação no gerenciamento dos processos burocráticos necessários, além da responsabilidade do gerenciamento administrativo, conforme disposição oficialmente registrada no primeiro Estatuto da Mantenedora – UNEB, iniciando suas atividades nos seguintes moldes:

O instituto de Ciências Sociais Aplicadas, doravante designado pela sigla ICSA, com sede em Brasília/DF, instituição de ensino superior, mantida pela União Educacional de Brasília, sociedade de fins não lucrativos, com sede igualmente em Brasília/DF, será regido pela Legislação do Ensino Superior, pelo Regimento do ICSA vigente e pelo Estatuto da Mantenedora.

Missão

“Ministrar e promover, em quaisquer níveis e graus, o ensino e a pesquisa, nas mais diversificadas áreas do conhecimento humano, por via da criação, administração, direção e conseqüente manutenção, no território nacional, de instituições a tanto destinadas.”

Objetivos do ICOSA

- ministrar o ensino de grau superior, nas áreas das ciências sociais aplicadas;
- valorizar profissionais da educação vinculados aos cursos oferecidos;
- formar profissionais, em nível de graduação, pós-graduação, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira;
- promover atividade e iniciação científica ligada aos cursos oferecidos;
- prestar serviços à comunidade, na forma de extensão;
- propiciar assistência técnica a entidades públicas e privadas;
- manter estreita colaboração com entidades congêneres, instituições de reconhecida idoneidade: científica, nacionais, estrangeiras, públicas e privadas, por meio de permanente intercâmbio de idéias, de conhecimentos e de experiências;
- promover a extensão cultural e o desenvolvimento do pensamento reflexivo;
- colaborar para a formação contínua dos profissionais diplomados nas diferentes áreas do conhecimento humano;
- valorizar a experiência extracurricular adquirida no trabalho e nas práticas sociais; e
- promover a excelência do ensino por intermédio da contínua avaliação.

Estrutura Organizacional

São órgãos do ICOSA:

- I. Conselho Superior de Administração (órgão superior de deliberação do ICOSA).
- II. Conselho Departamental (órgão deliberativo e de assessoramento da Diretoria).
- III. Diretoria (órgão executivo de supervisão e coordenação do ICOSA).
- IV. Departamentos (órgão responsável pelas atividades de natureza didático-pedagógicas do ICOSA).

I. Constituição do CSA:

- pelo diretor do ICSA, seu presidente nato;
- por 5 representantes do corpo docente, com mandato eletivo de 2 anos;
- por 1 representante do corpo discente, com mandato eletivo de 1 ano;
- por 1 representante da comunidade.

II. Constituição do CD:

- pelo diretor do ICSA, seu presidente nato;
- pelos Chefes de Departamento, com mandato eletivo de 2 anos;
- por 1 representante do corpo discente, com mandato eletivo de 1 ano;

III. Constituição da Diretoria do ICSA:

- designado pela Mantenedora, com mandato de 2 (dois) anos, permitida a recondução.

IV. A Diretoria do ICSA possui dois órgãos auxiliares:

- Secretaria, responsável pelos registros e expedição de documentos acadêmicos em geral;
- Biblioteca, com acervo integrado das áreas de atuação do Instituto, atendendo alunos, docentes e funcionários da UNEB.

Estrutura didático-pedagógica

A composição didática do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas mantém os cursos:

- de graduação;
- de pós-graduação;
- de extensão; e
- outros.

Cursos regidos pelo ICSA

- Bacharelado em Administração com Habilitação em Comércio Exterior;
- Bacharelado em Ciências Econômicas; e
- Bacharelado em Ciências Contábeis.

Ao Instituto cabe, anualmente, tornar público, mediante catálogo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação.

Do ponto de vista cultural, o momento de criação da UNEB, assim como acontece em todas as organizações, revela o importante papel do fundador no contexto organizacional, por ser o detentor do legítimo poder de conceber, estruturar, desenvolver e constituir os elementos simbólicos da organização, com características próprias refletidas na visão, na missão e na identidade institucional.

Os cursos de graduação inicialmente solicitados pelos fundadores foram autorizados em 1981 e reconhecidos em 1984, cumprindo-se as determinações da CAPLAN (órgão regulador do planejamento administrativo-financeiro do MEC) e da DEMEC (órgão regulador da parte pedagógica do MEC), à luz do Estatuto aprovado, ficando estabelecido o funcionamento do ICSA da seguinte forma:

A UNEB, por meio do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA, fica legalmente autorizada a oferecer, ao público do DF, os cursos de: Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, com duas turmas/ano por curso, em turno noturno, com vagas a serem preenchidas num único vestibular, com cumprimento de carga horária e currículo, em regime anual, para todos os cursos.

Entre 1980 e 1983, o Diretor Executivo, acumulando também as funções de Diretor do ICSA, promove a alteração do curso de Administração junto ao MEC, criando um projeto inovador no Distrito Federal, inserindo a Habilitação em Comércio Exterior.

Portanto, quando o curso de administração da UNEB recebe a autorização do MEC, já recebe autorização para oferecer o curso de administração com habilitação em comércio exterior, o que acontece logo no primeiro vestibular oferecido pela UNEB em 1981.

A primeira Alta Administração parece demonstrar visão estratégica com perfil empresarial, quando decide incluir a habilitação em comércio exterior num período caracterizado por rígidos padrões formais de conduta governamental, além de grande poder de articulação política, dadas às condutas burocráticas preconizadas na vigência do regime militar.

Outra característica marcante observada em relação à primeira Alta Administração refere-se ao grau de definição e estabelecimento de estratégias de socialização, com destaque para os seguintes pontos:

- Reforma no Estatuto;
- Admissão de novos sócios;
- Preenchimento de cargos contemplados na reforma estatutária pelos novos

sócios;

- Reformulação do processo do curso de administração, inserindo habilitação em Comércio Exterior;
- Autorização e reconhecimento dos três cursos de graduação solicitados;
- Terceirização dos serviços de infra-estrutura administrativa e apoio logístico do CETEB.

Segundo Maanen (*apud* FLEURY, 1996), estratégia de socialização organizacional, refere-se à forma pela qual os novos membros são acolhidos, estruturados e difundidos nas dimensões de poder na organização.

Com o visível crescimento corporativo, a necessidade de admissão de novos sócios e a terceirização dos serviços administrativos (até então centralizados), além de demonstrar desenvoltura no estabelecimento de estratégias de socialização em função dos objetivos institucionais, a Alta Administração, estabelecendo estas medidas, redefine as bases materiais das relações de poder, assim como as dimensões políticas e os elementos simbólicos da UNEB (obviamente caracterizados pelo aparecimento de uma nova identidade institucional).

Diante disso, a partir de 1983, a Alta Administração da UNEB, contando com: novos membros mantenedores, coalizão interna (representada por profissionais da administração) e influenciadores internos (representados pelo corpo docente e corpo discente), inicia o que Bertero (*apud* FLEURY, 1996) considera como “fase da difusão das dimensões do poder”, passando a contar com a legitimação de novas relações.

Assim, entre 1983 e 1984, a Alta Administração resolve designar novos integrantes: um para as funções de Diretor do ICOSA e outro para o novo cargo criado de Diretor-Adjunto do ICOSA.

Em 1984, a UNEB termina o primeiro período com três cursos de graduação reconhecidos legalmente.

Ainda em 1984, a UNEB, contando com o reconhecimento público do mercado educacional do Distrito Federal, forma suas primeiras turmas, conferindo titulação a 128 formandos: 40 bacharéis em Administração com Habilitação em Comércio Exterior, 46 bacharéis em Ciências Contábeis e 42 bacharéis em Ciências Econômicas.

O Quadro 5 descreve os aspectos gerais dos serviços de graduação oferecidos pela UNEB entre 1979 e 1984.

Quadro 5: Resumo dos cursos de graduação do ICOSA (1979-1984)

Cursos Noturnos ICOSA	Nº do Processo Ano de criação	Parecer CFE Decreto MEC Autorização	Parecer CFE Portaria MEC Reconhecimento	Nº de Vagas Anuais
Administração – habilitação em Comércio Exterior	1.860 - 1979	Parecer nº 168/81 CFE Decreto MEC nº 85.809/81	Parecer nº 705/84 Portaria/MEC 526/84	125
Ciências Contábeis	1.858 - 1979	Parecer nº 168/81 CFE Decreto MEC nº 85.809/81	Parecer nº 705/84 Portaria/MEC 526/84	125
Ciências Econômicas	1.859 - 1979	Parecer nº 168/81 CFE Decreto MEC nº 85.809/81	Parecer nº 168/81 Portaria/MEC 526/84	125

Fonte: UNEB, 1995.

4.1.3.3 Gerenciando a cultura da UNEB (1985-1989)

Nesse período, o contexto externo de relevância encontra-se sob novo regime político, vivenciando-se momentos de grandes transformações ideológicas, refletindo no setor educacional, sobretudo na formatação cultural da sociedade, que começa a buscar uma identidade cultural nos moldes do sistema democrático.

Apesar disso, no segundo momento divisional, a UNEB parece buscar a manutenção do gerenciamento da cultura existente, contudo sente algumas dificuldades.

Em 1985, a Alta Administração resolve nomear novos integrantes para a Diretoria do ICOSA, renova o contrato de locação das instalações do CETEB e, conseqüentemente, renova o contrato de terceirização existente com o CETEB dos serviços administrativos e apoio logístico.

Com relação às atuações da UNEB, destacam-se:

- Mudança na Diretoria do ICOSA;
- Autorização do curso de Administração com Habilitação em Administração Hospitalar, também para atendimento da clientela noturna;
- Reforma do Estatuto, inserindo mais um Instituto, o ICEX, com vistas ao atendimento do público no turno matutino, nas áreas tecnológicas;
- Autorização do curso Superior de Tecnologia em Processamento de Dados;

- Autorização do curso de Administração de Sistemas de Informações, também para funcionamento no turno matutino.

Esse período revela-se como o período menos expressivo em termos gerenciais, caracterizado por uma Diretoria com perfil defensivo e com pouca autonomia.

A percepção que se tem desse período é que esta gestão, ao ser convidada a exercer tais funções, insere-se no grupo de coalizão interno, mediante processo de socialização com características formais de inclusão, possibilitando o que Maanen (*apud* FLEURY, 1996) chama de “estigmatização pessoal”. Segundo o autor, esse processo formal de socialização segrega o papel do indivíduo na organização.

Dependendo dos elementos culturais que esse novo agente possua (seus valores, visão de mundo e outros elementos que compõem os pressupostos básicos do indivíduo), sem o devido processo de socialização, pode vir a criar tensão e influenciar no desempenho das atividades profissionais e até organizacionais, principalmente se o status do cargo que esse novo membro ocupe esteja revestido de poder (como no caso da nova Diretoria nomeada pela nova Alta Administração).

Nesse caso, o processo de inclusão necessita de difusão estrategicamente dimensionada dessas relações para que o novo integrante seja incorporado, aceito e, posteriormente, acolhido por pelo menos parte do grupo de coalizão interna ou influenciadores internos. Caso contrário, o processo de exclusão pode vir a acontecer.

Apesar das observações feitas sobre a percepção identificada a respeito da segunda liderança da UNEB, durante esse período, as estratégias institucionais preconizadas são implementadas na mesma cultura, inserindo-se os aspectos tecnológicos.

Assim, no segundo período, registram-se somente os elementos organizacionais que sofreram alterações, como por exemplo, com a implantação de mais um Instituto, o ICEX, responsável pelos cursos tecnológicos, ministrados no turno matutino, integram-se à missão e valores já citados no primeiro momento, quando da criação da UNEB, alterando-se os objetivos e diretrizes de cunho didático-pedagógicos, conforme observações que se seguem.

A composição estrutural da Mantenedora, no segundo período, sofre as seguintes alterações :

- Presidência;
- Vice-Presidência;

- Diretoria Executiva;
- Vice-Diretoria Executiva;
- Diretoria Financeira e
- Vice-Diretoria Financeira.

Portanto, são acrescentados três cargos na Alta Administração, constantes na reforma do Estatuto, levando-se em conta a criação de outro Instituto, com características diferenciadas do primeiro.

Objetivos do ICSA e ICEX

A UNEB, por meio de seus Institutos (ICSA e ICEX), tem os seguintes objetivos:

- ministrar o ensino de grau superior, nas áreas das ciências sociais aplicadas e ciências exatas;
- valorizar profissionais da educação vinculados aos cursos oferecidos;
- formar profissionais, em nível de graduação, pós-graduação, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira;
- promover atividade e iniciação científica ligada a cursos oferecidos;
- prestar serviços à comunidade, na forma de extensão;
- propiciar assistência técnica a entidades públicas e privadas;
- manter estreita colaboração com entidades congêneres, instituições de reconhecida idoneidade: científica, nacionais, estrangeiras, públicas e privadas, por meio de permanente intercâmbio de idéias, de conhecimentos e de experiências;
- promover a extensão cultural e o desenvolvimento do pensamento reflexivo;
- colaborar para a formação contínua dos profissionais diplomados nas diferentes áreas do conhecimento humano;
- valorizar a experiência extracurricular adquirida no trabalho e nas práticas sociais; e
- promover a excelência do ensino por intermédio da contínua avaliação.

Estrutura Organizacional

Órgãos do ICSA e ICEX:

A União Educacional de Brasília – UNEB, constituindo-se de dois institutos – o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA e o Instituto de Ciências Exatas – ICEX, ambos dispostos por seus Regimentos e pelo Estatuto da Mantenedora.

A estrutura organizacional dos Institutos basicamente compõe-se de órgãos de gestão padronizados, ajustando-se aos itens específicos de suas áreas de conhecimento. Portanto, tanto o ICSA quanto o ICEX contemplam os seguintes órgãos:

I. Constituição do CSA:

- Diretor Geral (ICSA/ICEX), seu presidente nato;
- Diretor-Adjunto do ICSA e Diretor-Adjunto do ICEX;
- 5 (cinco) representantes do corpo docente – mandato eletivo, dentre seus pares, de 2 anos, permitindo recondução por mais 2 anos;
- 1(um) representante do corpo discente – mandato eletivo acordado com o DCE de 1 ano, com recondução de mais 1 ano;
- 1(um) representante da comunidade – escolhido entre os integrantes das classes empresarial e produtora.

II. Constituição do CD:

- Diretor (ICSA/ICEX), seu presidente nato;
- Chefes de Departamento (ICSA/ICEX); e
- representante do corpo discente.

III. A Diretoria do ICSA e ICEX:

- pelos Diretores-Adjuntos (ICSA/ICEX), designados pela Mantenedora, com mandato de 2 (dois) anos, permitida a recondução.

IV. À Diretoria (ICSA e ICEX) subordinam-se dois órgãos auxiliares:

- Secretaria Acadêmica, chefiada por um secretário-geral, responsabiliza-se pelos registros de cunho acadêmico e expedição de certificados, diplomas e documentos acadêmicos em geral; e
- Biblioteca, chefiada por um bibliotecário, contempla um acervo integrado das áreas de atuação dos Institutos, atendendo alunos, docentes e funcionários da

UNEB, além de servir à comunidade inserida no contexto institucional.

Os órgãos auxiliares da Diretoria Geral dos Institutos atendem ao ICSA e ao ICEX numa única estrutura física, com turnos alternados de funcionamento.

Os cursos do ICEX funcionam no turno matutino e os cursos do ICSA funcionam no turno noturno.

No turno vespertino, os órgãos auxiliares desenvolvem atividades internas.

Estrutura didático-pedagógica

A composição didática dos Institutos contempla a mesma estrutura, diferenciando-se, entretanto, nos aspectos pedagógicos, em razão das especificidades de cada área. Desse modo, o ICSA e o ICEX mantêm os cursos:

- de graduação;
- de pós-graduação;
- de extensão; e
- outros.

Cursos regidos pelo ICSA

- Bacharelado em Administração com Habilitação em Comércio Exterior;
- Bacharelado em Administração com Habilitação em Administração Hospitalar;
- Bacharelado em Ciências Econômicas; e
- Bacharelado em Ciências Contábeis.

Cursos regidos pelo ICEX

- Bacharelado em Administração de Sistemas de Informações; e
- Superior de Tecnologia em Processamento de Dados.

Aos Institutos cabe, anualmente, tornar público, mediante catálogo, os programas dos cursos e demais componentes curriculares, sua duração, requisitos, qualificação dos professores, recursos disponíveis e critérios de avaliação.

O Curso de Administração, ao inserir a habitação em Administração Hospitalar, caracteriza-se como mais uma iniciativa pioneira da UNEB, tornando-se único no segmento regional, uma vez que os cursos ligados às áreas da saúde, como os de medicina e afins, não representam concorrência direta dadas às peculiaridades

objetivas de formar profissionais em gestão hospitalar, conferidas ao curso de Administração que atende especificamente às áreas das Ciências Sociais.

O Quadro 6 descreve as ações da graduação da UNEB entre 1985 e 1989.

Quadro 6: Resumo dos cursos de graduação do ICSA (1985-1989).

Cursos Noturnos ICSA	Nº do Processo Ano de criação	Parecer CFE Decreto MEC Autorização	Parecer CFE Portaria MEC Reconhecimento	Nº de Vagas Anuais
Administração Hospitalar	0413 - 1986	Parecer nº 791/87 CFE Decreto MEC nº 95.182/87	Parecer nº 552/92 Portaria/MEC 1.205/92	100

Fonte: UNEB, 1995.

O Quadro 7 apresenta as alterações promovidas no segundo momento da UNEB, refletindo o gerenciamento das diretrizes culturais prospectadas pela primeira Diretoria da UNEB.

Quadro 7: Principais alterações acadêmicas da UNEB (1985-1989).

Órgão Institucional	Criação/Alterações/Ano	Objetivos
ICSA	Alteração estrutural do Regimento Ajustes curriculares Autorizado Parecer CFE 673/87	Adaptações regimentais inserindo as habilitações em Comércio Exterior e Administração Hospitalar
ICEX	Aprovação do Regimento de criação do ICEX Autorizado Parecer CFE 284/89	Ministrar os cursos das Áreas Tecnológicas

Fonte: UNEB, 1995.

A partir de 1988, a UNEB investe no oferecimento de cursos nas áreas tecnológicas, com vistas ao atendimento do público mais jovem, no período matutino, iniciando com o curso Superior de Tecnologia em Processamento de Dados e, no ano seguinte, ingressando com o curso de Administração de Sistemas de Informações, ambos regidos pelo Instituto de Ciências Exatas, conforme resumo apresentado no Quadro 8.

Quadro 8: Resumo dos cursos de graduação do ICEX (1985-1989)

Cursos Matutinos ICEX	Nº do Processo Ano de criação	Parecer CFE Decreto MEC Autorização	Parecer CFE Portaria MEC Reconhecimento	Nº de Vagas Anuais
Superior de Tecnologia em Processamento de Dados	0416 – 1986	Parecer nº 791/87 CFE Decreto MEC nº 95.054/88	Parecer nº 552/92 Portaria/MEC 1.840/92	100
Administração de Sistemas de Informações	0416 – 1989	Parecer nº 791/87 CFE Decreto MEC nº 97.749/89	Parecer nº 552/92 Portaria/MEC1.170/94	100

Fonte: UNEB, 1995.

4.1.3.4 A UNEB em curso (1990-1995)

O terceiro momento histórico da UNEB enfrenta períodos de grandes transformações na Alta Administração.

Esse período é denominado de UNEB em curso, em razão da estratégia utilizada pela nova Diretoria de iniciar um processo de sensibilização diferenciado.

Durante as férias escolares de julho de 1991, a nova Diretoria inicia um Programa denominado “UNEB em curso”, fazendo alusão ao curso do rio que se movimenta continuamente renovando-se para acolher a chegada de novas vidas, em novos tempos. Essa analogia à adaptação da natureza e os ciclos evolutivos, trouxe o oxigênio que faltava para que a instituição não necrosasse suas estratégias de expansão.

Evidentemente que o período foi difícil para todos os atores da organização.

Do ponto de vista contextual, o Brasil enfrentava momentos de transição igualmente difíceis. Portanto, quando ocorre a mudança da Alta Administração, o impacto sentido por parte dos integrantes da instituição parece ter sido mais forte do que realmente ocorreu, em razão da fragilidade contextual que o povo brasileiro enfrentava com as medidas do governo Collor, temendo que a nova Administração utilizasse medidas de contenção num primeiro instante.

Além disso, as sucessivas alterações ocorridas na Alta Administração em pequenos intervalos de tempo, acabam refletindo no clima organizacional.

Coincidentemente, no mesmo período, os profissionais da educação acompanham os reflexos da estagnação do setor, bem como as estratégias de fusão, propiciada pela nova Constituição, ao estabelecer a autonomia universitária, despertando o interesse da iniciativa privada em conquistar tal prerrogativa.

Tratava-se de um momento delicado necessitando, por parte da Alta Administração, de uma condução menos traumática possível.

A nova Diretoria inicia sua jornada incorporando a difusão das dimensões de poder, tentando instrumentalizar a manutenção da cultura existente. Ao identificar os problemas-chave tenta absorvê-los com paciência, ao mesmo tempo em que busca soluções rápidas.

O Programa UNEB em curso inicia-se em 1991 e utiliza-se primeiramente do processo de sensibilização entre funcionários diretos e pessoas-chave da instituição. Estes tornam-se elementos multiplicadores da conscientização da necessidade de mudança. Em seguida, por meio de rituais de recompensas, confraternizações, eventos participativos e integradores, concentra as energias em torno da necessidade de mudança. Posteriormente, inicia a última parte do programa, por meio de treinamento e desenvolvimento.

Em 1992, a UNEB, percebendo a necessidade de oxigenar os conhecimentos específicos dos cursos de graduação, em atendimento à demanda de egressos atuantes no mercado do Distrito Federal, bem como promover atualização e aperfeiçoamento metodológico do ensino superior ao seu quadro docente, introduz em sua estrutura a Coordenação de Estudos, Pesquisas, Pós-Graduação e Extensão, a COPEX, subordinada diretamente à Direção Geral, com regulamento interno específico, contemplando o atendimento dos dois institutos da UNEB.

A COPEX inicia suas atividades promovendo quatro cursos em nível de especialização, atendendo aos alunos recém-saídos da graduação e ex-alunos dos cursos de: Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Administração com Habilitação em Administração Hospitalar, ambos ligados regimentalmente ao ICESA e os cursos Superiores em Processamento de Dados e Administração de Sistemas de Informações, ligados regimentalmente ao ICEX, ministrados no período noturno, com vistas a atender um público específico.

Nesse mesmo ano, a Direção promove a conscientização do corpo discente sobre a importância da criação do Diretório Central dos Estudantes. Assim, em 1991 cria-se regimentalmente o DCE, propiciando maior atuação e representatividade

acadêmica, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9: Resumo do Diretório Central dos Estudantes – UNEB

DCE	Legislação Ano de criação	Objetivos e Metas
Alunado do ICSA/ICEX	Regimento DCE CSA – 1991	<ul style="list-style-type: none"> • Representatividade acadêmica; • Participação nos órgãos superiores deliberativos ICSA/ICEX; • Atuação nas questões relacionadas a reajustes de mensalidades, reformas curriculares e regimentais.

Fonte: UNEB, 1995.

Diante dos resultados alcançados com a experiência piloto dos cursos oferecidos pela COPEX, a UNEB investe em cursos de Atualização e Modernização Didático-Pedagógicas Docentes, envolvendo todos os professores do quadro institucional que exerciam a prática da docência.

A COPEX também oferece, em nível de atualização, cursos de Analistas de Sistemas e Gerenciamento de Redes, com ótima repercussão de desempenho.

O Quadro 10 mostra um resumo da atuação da COPEX nesse período.

Quadro 10: Resumo dos cursos da COPEX (1990-1995)

Cursos da COPEX	Legislação e ano de criação	Áreas de relevância
Cursos de Especialização do ICSA	Artigo 25 da Lei nº 5.040/68 Estatuto UNEB/Regimento ICSA Criados em 1992	Administração/Comércio Exterior Administração/Hospitalar Ciências Econômicas Ciências Contábeis
Cursos de Especialização do ICEX	Artigo 25 da Lei nº 5.040/68 Estatuto UNEB/Regimento ICEX Criados em 1992	Administração de Sistemas de Informações Tecnologia da Informação
Cursos de Aperfeiçoamento ICSA e ICEX	Artigo 25 da Lei nº 5.040/68 Estatuto UNEB/Regimento ICSA Criados em 1994	Qualificação do corpo docente Metodologia do Ensino Superior Administração Recursos Humanos
Cursos de Atualização e Modernização ICSA e ICEX	Artigo 25 da Lei nº 5.040/68 Estatuto UNEB/Regimento ICEX Criados em 1994	Atualização e Modernização Didático-Pedagógicas Docentes Analistas de Sistemas Gerenciamento de Redes

Fonte: UNEB, 1995.

Diante dos fatores identificados, apresenta-se, no Quadro 11, o resumo das estratégias utilizadas pela UNEB no terceiro período e o desenvolvimento do processo.

Quadro 11: Principais alterações acadêmicas da UNEB (1990-1995)

Órgão Institucional	Alterações/Ano	Objetivos
ICSA	Alteração estrutural do Regimento Ajustes curriculares Autorizado Parecer CFE 673/87	Adaptações regimentais inserindo as habilitações em Comércio Exterior e Administração Hospitalar
ICSA	Alterações de estrutura e de conteúdo Autorizado Parecer CFE 955/92	Alterações curriculares - regime anual para regime semestral de conteúdos específicos – Comércio Exterior e Administração Hospitalar
ICEX	Adaptações de estrutura e de conteúdo Autorizado Parecer CFE 945/92	Alteração curricular – regime anual para regime semestral Atualização de conteúdo tecnológico
COPEX	Adaptações de estrutura e de conteúdo Autorizado Parecer CFE 945/92- Realizadas em 1994	Ajustes nos cursos de Atualização e Qualificação de Docentes aos conteúdos específicos inseridos nos cursos de graduação

Fonte: UNEB, 1995.

Aqui, registram-se alguns momentos das entrevistas concedidas pelos membros da Alta Administração da UNEB:

A União Educacional de Brasília vem oferecendo à comunidade do Distrito Federal uma rica experiência de ensino superior. Desde sua fundação, em 1979, a UNEB passou por vários momentos importantes, sempre em direção ao sucesso e em busca da melhor qualidade de ensino (Presidente da UNEB).

Muitos profissionais formaram-se nas salas de aula da UNEB e hoje ocupam lugares de destaque e seguem carreiras de sucesso. A UNEB procura levar a cabo e na íntegra sua missão educadora. Por isso, é política da entidade a busca de convênios e parcerias. A formação e a especialização de seu corpo docente ocorrem por meio de ações pedagógicas orientadas exclusivamente para tal fim. Há um constante incentivo à produção acadêmica e uma busca incessante de atividades de especialização e extensão (Diretora Geral da UNEB – Professora Layse Gomes).

Em 1995, ano que antecede à promulgação da nova LDB, as estratégias utilizadas pela UNEB encontram-se em estágio final do processo para a efetivação da mudança.

4.1.3.5 A UNEB a partir da nova LDB (1996-2000)

O quarto período de divisão temporal histórica da UNEB inicia-se a partir da promulgação da Lei nº 9.394/96, a nova LDB.

Esse período revela-se como o momento áureo da UNEB registrado em todos os documentos e instrumentos investigativos utilizados na pesquisa.

A partir de 1996, a instituição inicia a revitalização do processo de mudança promovido pela recém-criada Alta Administração da UNEB realizados nos três últimos anos do terceiro período.

Essa divisão temporal caracteriza-se como “A Era da Professora Layse”, que à frente da Diretoria dos Institutos, desde 1991, assume o compromisso de revitalizar a instituição, preservando a cultura existente.

O núcleo de crenças básicas da nova Alta Administração, assumindo igualmente o compromisso de preservação da cultura, permite a criação de instrumentos de ajuste para revitalizar a empresa sem comprometer os padrões culturais da UNEB, caracterizados pela tradição, pioneirismo estratégico, qualidade, padrões de excelência dos cursos e valorização de sua equipe (para a professora Layse este último item sempre considerado o mais importante, acreditando que os demais elementos culturais encontram-se sustentados no comprometimento que os funcionários têm, tanto que em todas as ocasiões possíveis e entrevistas concedidas, a Diretora observa que “o patrimônio maior da UNEB encontra-se no seu quadro de funcionários, especialmente no corpo docente”).

A nova LDB possibilita a implantação de todas as estratégias preconizadas pela liderança da UNEB, como:

- Adaptação da missão da UNEB aos novos tempos, conservando-se a cultura existente;
- Adaptação dos valores da UNEB nos mesmos termos da missão;
- O mesmo ocorrendo quanto à estrutura, às diretrizes e políticas institucionais.

Segundo a professora Layse, fizeram-se as adaptações necessárias às exigências legais dispostas na nova LDB.

Diante disso, apresentam-se as alterações promovidas pela UNEB no quarto período, a partir da nova LDB.

Missão

À primeira missão institucional incorporam-se valores organizacionais ao longo do tempo:

Ministrar o ensino com qualidade nas diversas áreas do conhecimento, em todos os níveis e modalidades, usando metodologias diferenciadas, e promover a pesquisa com vistas à realização plena do ser humano e ao aprimoramento da sociedade (UNEB, 1996).

Os valores organizacionais, incorporados com maior ênfase na percepção dos participantes da investigação realizada para esta pesquisa, são descritos a seguir:

- Determinação
- Ética
- Modernização
- Eficácia
- Inovação
- Qualidade

Missão do Instituto de Ciências Exatas

O ICEX tem como missão ministrar, na área das ciências exatas, o ensino superior e desenvolver projetos de pesquisa científica, sustentados por padrões tecnológicos atuais, em conformidade com as disposições regimentais, bem como às exigências legais vigentes do ensino superior.

Missão do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

O ICSA busca promover o ensino de qualidade, visando formar profissionais capazes de gerar e estimular conhecimentos no campo das ciências sociais, de modo que atendam às demandas da sociedade e às exigências e expectativas do mercado de trabalho, em conformidade com as disposições regimentais, bem como às exigências legais vigentes do ensino superior.

Missão da Coordenação de Estudos, Pesquisas, Pós-Graduação e Extensão

A missão da COPEX prima em desenvolver programas e cursos de pós-graduação e extensão inovadores, modernos, atualizados e adequados às exigências do mercado de trabalho e da sociedade, com elevados padrões educacionais, em conformidade com as disposições regimentais, bem como às exigências legais vigentes do ensino superior.

Missão do Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes

O Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes implementa cursos e programas de formação de profissionais da educação, com qualidade, buscando atender aos objetivos e às finalidades da educação básica, em conformidade com as disposições regimentais, bem como às exigências legais vigentes do ensino superior.

Missão dos Cursos Seqüenciais – UNEB College

Os cursos seqüenciais têm a missão de formar profissionais de nível superior para atuar com sucesso no mercado de trabalho, com utilização de metodologias e técnicas facilitadoras do desenvolvimento das aptidões técnico-profissionais, da iniciativa individual, do aperfeiçoamento e aprofundamento de conhecimentos teóricos, técnicos e práticos, em conformidade com as disposições regimentais, bem como às exigências legais vigentes do ensino superior.

Objetivos institucionais por áreas de ensino

A composição administrativa nesse período apresenta-se com formato diferenciado, atendendo às sugestões dos participantes do corpo diretivo e envolvidos na pesquisa qualitativa desenvolvida. Assim, a composição administrativa descrita contempla alguns itens importantes, ligados aos objetivos dos Institutos, desmembrando-se aos objetivos departamentais, bem como as especificidades objetivadas em cada curso ministrado pela IES investigada.

Instituto de Ciências Exatas (ICEX)

Os objetivos do ICEX integram o conjunto de ações promovidas por seus departamentos e cursos de sua competência regimental.

Os Departamentos do ICEX são: Administração e Humanidades, Processamento de Dados e Matemática e Economia.

- O Departamento de Administração e Humanidades promove, nas áreas de gerenciamento e informática, a formação de profissionais de nível superior, ministrando o ensino com bases conceituais e experimentais avançadas e fornecendo o suporte necessário para a consecução dos objetivos propostos.
- O Departamento de Processamento de Dados ministra o ensino de grau superior correlacionado aos cursos da área de processamento de dados, gerenciando as atividades necessárias à execução plena dos objetivos propostos.
- O Departamento de Matemática e Economia ministra o ensino de grau superior correlacionado aos cursos das áreas de matemática e economia, colocando à disposição os recursos indispensáveis à consecução dos objetivos propostos.

Os cursos do ICEX são: Administração de Sistemas de Informações (ASI) e Superior em Tecnologia em Processamento de Dados (PD).

O curso de ASI forma bacharéis que atuam na área de sistemas de informações, com capacitação e habilidades técnicas para exercer o gerenciamento, o desenvolvimento e a coordenação das atividades dessa área, visando ao crescimento tecnológico do País.

- O curso de PD forma profissionais de nível superior com conhecimentos técnicos atualizados para exercer atividades na área de processamento de dados, com vistas ao atendimento da demanda do mercado de trabalho.

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA)

Os objetivos do ICSA integram o conjunto de ações promovidas por seus departamentos e cursos de sua competência regimental.

Os Departamentos do ICSA são: Economia, Humanidades, Contabilidade, Administração e Administração Hospitalar.

- O Departamento de Economia promove o desenvolvimento da pesquisa científica aplicada e ministra o ensino de grau superior, com elevado padrão de

qualidade, nas disciplinas do campo das ciências econômicas, agrupadas em três núcleos básicos: teoria econômica, métodos quantitativos (matemática, estatística econômica e econometria) e história econômica geral e do Brasil.

- O Departamento de Humanidades promove o desenvolvimento da pesquisa científica aplicada e ministra o ensino de grau superior, com elevado padrão de qualidade, nas disciplinas da área de humanidades, abrangendo as seguintes categorias básicas de conhecimento: filosofia, ética, ciência política, sociologia, psicologia, direito e línguas.

- O Departamento de Contabilidade promove o desenvolvimento da pesquisa científica aplicada e ministra o ensino de grau superior, com elevado padrão de qualidade, nas disciplinas do campo das ciências contábeis: contabilidade geral, teoria de contabilidade, análise das demonstrações contábeis, auditoria, perícia contábil, contabilidade pública, análise de custos, contabilidade gerencial e contabilidade aplicada.

- O Departamento de Administração promove o desenvolvimento da pesquisa científica aplicada, ministrando o ensino de grau superior de elevado padrão de qualidade, em disciplinas de administração, agrupadas nos seguintes núcleos básicos: teoria da administração, organização de sistemas de informações e métodos, administração de recursos humanos, materiais e patrimoniais e administração da produção.

- O Departamento de Administração Hospitalar promove o desenvolvimento da pesquisa científica aplicada e ministra o ensino de grau superior, com elevado padrão de qualidade, nas disciplinas da área de administração hospitalar, agrupadas em dois núcleos básicos: teoria da administração e teoria da administração da saúde.

Os cursos do ICSA são: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Administração com habilitação em Comércio Exterior e Administração com habilitação em Administração Hospitalar.

- O curso de Ciências Econômicas gradua bacharéis na área, com domínio da teoria econômica, do instrumental matemático-estatístico e da evolução do processo histórico, capacitando-os a diagnosticar problemas, bem como concebendo e elaborando soluções e implementando políticas, programas e projetos socioeconômicos, com a necessária visão pluralista, para atuar nos diversos setores públicos e privados.

- O curso de Ciências Contábeis gradua bacharéis na área, com capacitação técnico-científica, adequando-os às habilidades profissionais de atuação competitiva no mercado de trabalho, por meio de sólidas bases científicas e filosóficas, assegurando a transparência dos resultados produzidos e a certeza da contribuição social do seu trabalho.
- O curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior forma administradores com sólidos conhecimentos técnicos e científicos, atuando no desenvolvimento das organizações, propiciando o embasamento necessário do quadro teórico do comércio internacional e da competição no macroambiente organizacional em que se desenvolvem as relações bilaterais; habilitando-os, com instrumentos teóricos e práticos, com vistas à identificação das oportunidades de negócios em outros países e estabelecimento de estratégias de abordagens; à visualização das condições da demanda externa e ao conhecimento da legislação específica de comércio, transporte, seguro e transações financeiras internacionais.
- O curso de Administração com Habilitação em Administração Hospitalar forma administradores com domínio de planejamento, desenvolvimento, organização, direção e avaliação das atividades administrativas em hospitais, empresas e instituições de saúde em geral.

Coordenação de Estudos, Pesquisas, Pós-Graduação e Extensão (COPEX)

Os objetivos da COPEX integram o conjunto de ações promovidas por seus núcleos, suas áreas de conhecimento e os cursos de sua competência regimental.

Os núcleos da COPEX são: Núcleo 1 – Área de Administração e Economia, Núcleo 2 – Área de Tecnologia da Informação, Núcleo 3 – Programa de Aperfeiçoamento de Docentes.

- O Núcleo 1, correspondente à área de Administração e Economia, trabalha com vistas à especialização, ao aperfeiçoamento e à atualização de profissionais das áreas específicas de Administração Hospitalar, Comércio Exterior, Administração, Planejamento e Organização de Recursos Humanos, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e outras áreas afins, bem como ao aprimoramento de conteúdos previamente adquiridos em face dos novos paradigmas tecnológicos; à capacitação profissional em face das novas demandas de mercado e da nova ordem mundial; e ao crescimento profissional em face das exigências de

competitividade e dos constantes desafios da mudança.

- O Núcleo 2 está envolvido com a área de Tecnologia da Informação e visa à especialização, ao aperfeiçoamento e à atualização de profissionais das áreas específicas de Análise de Sistemas, Redes de Computadores, Banco de Dados, Informação – Gestão e Tecnologia, Informática na Educação e outras áreas afins e ao aprimoramento de conteúdos previamente adquiridos em face dos domínios da técnica e da inteligência da revolução da informação; à capacitação profissional para introduzir os participantes na nova sociedade da informação perante os progressos da informática; e ao crescimento profissional diante das exigências de competitividade e dos constantes desafios das mudanças.

- O Núcleo 3 – Programa de Aperfeiçoamento de Docentes (PAD) – busca a elevação das competências pedagógicas dos docentes, por intermédio de cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização, com vistas ao aprimoramento de conteúdos previamente adquiridos em face dos emergentes papéis da escola e do professor, exigidos pelos desafios decorrentes das novas relações da educação com a sociedade e com as transformações de ordem geral; à capacitação profissional em razão da necessidade de novas práticas e experiências de ensino, em um contexto analítico crítico e inovador; e ao crescimento profissional e à realização do potencial dos educandos.

Os cursos da COPEX são: Relações Internacionais com ênfase em Comércio Exterior, Informação – Gestão e Tecnologia, Análise de Sistemas, Rede de Computadores, Banco de Dados, Informática na Educação, Metodologia do Ensino Superior, Auditoria Contábil, Perícia Contábil, Administração Hospitalar e Administração e Planejamento de Recursos Humanos.

- O curso de Relações Internacionais busca a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais em assuntos internacionais, com ênfase em comércio exterior e negócios internacionais, capacitando-os de maneira eficaz e eficiente para atuação em empresas brasileiras e estrangeiras, organizações governamentais e não governamentais, agências internacionais especializadas e mercado globalizado, com a efetividade que a área necessita.

- O curso de Gestão Tecnológica promove a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais ligados às áreas de gestão e tecnologia da informação, com ênfase na visão global e no entendimento conceitual e operacional das diversas tecnologias emergentes nessa área, qualificando-os a ocuparem

posição de analistas- consultores no mercado de trabalho.

- O curso de Análise de Sistemas propicia a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais da área de sistemas de informações, transmitindo-lhes conhecimentos, métodos e técnicas que permitam a utilização de modelos avançados de avaliação, planejamento e gerenciamento dos referidos sistemas, no contexto atual de inovações tecnológicas.

- O curso de Rede de Computadores propicia a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais ligados à área de processamento de dados, oferecendo-lhes conhecimentos e informações de ponta, para, com sucesso, selecionar, especificar e instalar equipamentos e programas em sistemas de comunicação de dados; elaborar projetos de redes de computadores; e acompanhar o desenvolvimento de redes de computadores.

- O curso de Banco de Dados visa a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais em assuntos de processamento de dados, oferecendo-lhes conhecimentos e informações de ponta, para, com sucesso, selecionar, instalar, desenvolver e gerenciar banco de dados, com ênfase no estudo da arquitetura cliente/servidor; elaborar projetos de informática envolvendo banco de dados; e acompanhar o desenvolvimento de banco de dados.

- O curso de Informática na Educação promove a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais que atuam como multiplicadores de novas tecnologias da informática na educação, nas diversas instituições de ensino, contribuindo para a democratização do seu uso, exercendo atividades de desenvolvimento das habilidades de elaboração e orientação de projetos pedagógicos de informática na educação; por meio da utilização adequada de aplicativos e linguagem de programação voltada à Educação; aprimoramento de técnicas, processos e ferramentas gráficas da computação visual na produção de material impresso com fins educativos; e análise de *softwares* educacionais.

- O curso de Metodologia do Ensino Superior permite a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de docentes que atuam em instituições de ensino superior, transmitindo-lhes subsídios didático-pedagógicos que permitam a efetiva contribuição para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e a eficácia no desempenho de sua carreira de magistério.

- O curso de auditoria Contábil promove a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais da área de ciências contábeis no desenvolvimento de

habilidades que lhes permitam a formulação e implementação de estratégias, políticas, programas e projetos nos campos da auditoria contábil, em grau de excelência compatível com as exigências do mercado.

- O curso de Perícia Contábil visa a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais da área de ciências contábeis no desenvolvimento de habilidades que lhes permitam a formulação e implementação de estratégias, políticas, programas e projetos nos campos da perícia contábil, em grau de excelência compatível com as exigências do mercado.

- O curso de Administração Hospitalar permite a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais que atuam em organizações hospitalares, desenvolvendo habilidades e técnicas de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades administrativas e dos serviços prestados pelas instituições de saúde.

- O curso de Administração e Planejamento de Recursos Humanos permite a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais para o exercício pleno das atividades relacionadas ao planejamento, à administração, ao desenvolvimento e ao acompanhamento de pessoas nas organizações, por meio de instrumentos e enfoques atualizados as novas tendências no campo da gestão de recursos humanos.

Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes

Os cursos ministrados pelo Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes objetivam a capacitação de profissionais não licenciados para o exercício do magistério da 5^a a 8^a série do Ensino Fundamental, do Ensino Médio e da Educação Profissional em nível médio, com conhecimentos teórico-práticos que lhes permitam a compreensão, a aplicação dos fundamentos e princípios da Educação e do processo de ensino-aprendizagem, utilizando novas metodologias de ensino e estratégias didáticas; vivenciando a estrutura curricular da escola com vistas à busca da interação com os atores administrativo-pedagógicos; e a participação na elaboração de projetos pedagógicos voltados ao contexto socioeconômico e cultural dos alunos e da comunidade em que se insere a escola.

UNEB College

Os cursos seqüenciais, em razão de suas características específicas, regulamentam-se pela nova LDB , pela Resolução nº 1/99 e Resolução nº 3/2001, diferenciando-se pela natureza de certificação e diplomação.

Logo, os cursos do *College* possuem características diferenciadas, atendendo a uma demanda igualmente distinta da graduação.

Os cursos ministrados pela UNEB *College* são: Programação de Computadores, Rede de Computadores, Comércio e Negócios Internacionais, Administração de *Marketing* e Criação Publicitária, Gestão de Negócios, Gestão Hospitalar, *Webdesign* e *Webmastering*.

- O curso seqüencial de Programação de Computadores prepara profissionais da área de programação de computadores que atendem à demanda do mercado de trabalho e atuam no desenvolvimento (execução) de sistemas e aplicativos.

- O curso seqüencial de Rede de Computadores prepara profissionais da área de rede de computadores que atendem à demanda do mercado de trabalho e atuam em administração e gerenciamento de redes.

- O curso seqüencial de Comércio e Negócios Internacionais prepara profissionais para atuação na área de comércio exterior, familiarizando-os com os conceitos básicos e procedimentos administrativos necessários para a execução dos serviços de exportação e importação, fornecendo-lhes a visão prática do comércio internacional, evidenciando a relevância da expansão do comércio internacional no processo de desenvolvimento econômico do País.

- O curso seqüencial de Administração de *Marketing* e Criação Publicitária prepara profissionais para o desenvolvimento de atividades nas áreas de *marketing*, desenvolvimento e implementação de planos de *marketing* e gerência de *marketing* em empresas; e de criação publicitária, por meio da prática estagiária no ambiente de agências de propaganda.

- O curso seqüencial de Gestão de Negócios prepara profissionais para gerir empresas, permitindo-lhes uma visão geral do panorama econômico, a fim de maximizar os resultados financeiros, fornecendo-lhes instrumentos para controle e planejamento de metas, segmentação de mercado, definição de público-alvo e carteira de produtos da empresa.

- O curso seqüencial de Gestão Hospitalar prepara profissionais para gerir

hospitais, centros médicos e de saúde, enfocando a gestão de custos e a administração de recursos humanos, dotando-os de ferramentas de controle e análise de custos e balanços hospitalares.

- O curso seqüencial de *Webdesign* prepara profissional apto ao planejamento, desenvolvimento e implementação de *websites* para empresas públicas e privadas, focando-os no *design* e criação de *home pages*, por meio de ferramentas de estruturação, desenvolvimento e produção de recursos gráficos e de multimídia adequados às necessidades do cliente.

- O curso seqüencial de *Webmastering* prepara profissional apto ao planejamento, desenvolvimento e implementação de soluções de Internet e Intranet para empresas públicas e privadas, focados no planejamento, na administração e na manutenção de provedores de acesso à Internet.

Estrutura Organizacional

A UNEB, por meio de seus dois institutos e a partir da nova LDB, ao definir uma estratégia de diversificação de produtos, adapta-se a nova estrutura de seus departamentos buscando a adequação dos serviços institucionais.

Principais áreas de atuação no ensino de graduação

No quarto período, a partir da nova LDB, a UNEB conta com os seis cursos de graduação, compostos pelos dois Institutos, utilizando-se de seus elementos diferenciados como estratégia.

A Tabela 6, a seguir, apresenta informações referentes ao ensino de graduação, no segundo semestre de 2000.

Tabela 6: Cursos da graduação (2º semestre de 2000)

Cursos	Ato de autorização	Ato de reconhecimento	Nº de vagas anuais	Candidatos/vagas	Nº de candidatos	Tamanho das turmas
Administração de Sistemas de Informações	Decreto nº 97.749/89	Portaria Ministerial nº 1.170/94	100	1,52	76	50
Tecnologia em Processamento de Dados	Decreto nº 95.054/88	Portaria Ministerial nº 1.840/92	100	2,34	117	50
Administração (habilitação em Comércio Exterior)	Decreto nº 85.809/81	Portaria Ministerial nº 526/84	125	4,58	284	62
Administração (habilitação em Administração Hospitalar)	Decreto nº 95.182/87	Portaria Ministerial nº 1.205/92	100	1,76	88	50
Ciências Contábeis	Decreto nº 85.809/81	Portaria Ministerial nº 526/84	125	2,58	160	62
Ciências Econômicas	Decreto nº 85.809/91	Portaria Ministerial nº 526/84	125	1,21	75	62

Fonte: UNEB, 2001.

Principais áreas de atuação no ensino de pós-graduação em nível de especialização

A Coordenação de Estudos, Pesquisas, Pós-Graduação e Extensão – (COPEX) tem oferecido, nos termos da Lei nº 9.394/96 e da Resolução nº 03/89 do Conselho Federal de Educação, os cursos listados a seguir, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Cursos de pós-graduação (2º semestre de 2000)

Cursos	Nº de vagas por turma	Carga horária (horas/aula)	Nº de alunos	Tamanho das turmas
Relações Internacionais com ênfase em Comércio Exterior	20	360	10	10
Administração Hospitalar	35	420	34	34
Auditoria e Perícia Contábil	25	489	14	14
Banco de Dados	35	486	46	27 (turma A) 19 (turma B)
Metodologia do Ensino Superior	50	360*	46	46
Informação – Gestão e Tecnologia	30	428	54	25 (turma A) 29 (turma B)
Redes de Computadores	35	420	83	29 (turma A) 35 (turma B) 19 (turma C)

Nota: *Ensino a distância semipresencial.

Fonte: UNEB, 2001

Principais áreas de atuação no ensino de pós-graduação em nível de mestrado

Os cursos de mestrado oferecidos são de Engenharia de Produção, com ênfase em Informática e em Planejamento e Estratégia Organizacional, e de Mídia e Conhecimento, com ênfase em Organização de Empresas e Instituições. Todos têm duração de 24 meses e são ministrados pelo Laboratório de Ensino a Distância do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEF da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. A UNEB responsabiliza-se pela infra-estrutura administrativa e tecnológica. A programação compreende videoconferências, seminários, grupos de discussão e trabalhos individuais. A avaliação do participante e do processo realiza-se de forma continuada, ficando sob a responsabilidade dos professores e coordenadores da UFSC/UNEB.

Para a obtenção do título de mestre, o aluno cumpre 360 horas-aula, com apresentação de dissertação de mestrado, segundo as normas do CPGA – Coordenação de Pós-Graduação em Administração.

Em 1999, o programa oferece cursos exclusivamente para os docentes da UNEB. Em seguida estende-se ao público externo, sendo a primeira turma externa constituída por técnicos do Banco do Brasil, conforme registra a Tabela 8.

Tabela 8: Programa de mestrado – UFSC/UNEB (2000)

Cursos	Ato de credenciamento	Nº de vagas por turma	Carga horária (horas/aula)	Nº de alunos	Tamanho das turmas
Engenharia de Produção com ênfase em Informática	Resolução nº 2 CESU/CNE/MEC de 3/4/2001	30	315	26	26
Engenharia de Produção com ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional	Resolução nº 2 CESU/CNE/MEC de 3/4/2001	30	405	61	30 (turma II) 31 (turma III)
Mídia e Conhecimento com ênfase em Organização de Empresas e Instituições	Resolução nº 2 CESU/CNE/MEC de 3/4/2001	30	405	30	30

Fonte: UNEB, 2001.

Este, incontestavelmente, revela-se como o período áureo da instituição, percebendo-se significativas mudanças paradigmáticas de padrões culturais, reconhecidas pelos *stakeholders* externos e internos, em razão do desempenho apresentado quando da introdução pioneira no DF dos cursos seqüenciais, conhecidos como “Uneb College”, tornando-se referência no setor educacional e modelo para muitas instituições de ensino superior do Brasil.

No mesmo período, a UNEB desenvolve parcerias estratégicas para qualificação da coalizão interna, considerada pela Professora Layse “o patrimônio primeiro da instituição”.

Os gestores e corpo docente participaram do Programa de Mestrado UNEB/UFSC, considerado o feito mais significativo da Alta Administração em todos os instrumentos avaliativos entre os respondentes, de maneira unânime.

4.2 Processo

Nesta seção analisa-se o processo de adaptação estratégica da UNEB, objeto de investigação pertinente ao problema de pesquisa proposto no estudo.

O objetivo central do trabalho delimita-se em analisar como se deu o processo de adaptação estratégica da UNEB entre 1996 e 2000, com vistas a responder a outra indagação contida no problema de pesquisa, pertinente à relevância da nova LDB como fator interveniente de maior impacto no processo de mudança da UNEB.

Entretanto, ao utilizar o modelo de Pettigrew (1987) como ferramenta de análise, considera-se a importância de conduzir estudos longitudinais para identificar a dinâmica processual da mudança ocorrida no período de relevância.

Assim sendo, a investigação contempla a ocorrência histórica dos 21 anos de atuação da UNEB no mercado educacional.

Buscando-se a melhor compreensão dessas ocorrências, adota-se igualmente, nesta seção, a divisão temporal em 4 momentos históricos distintos e relevantes, acrescidos de eventos antecedentes para situar as ocorrências realizadas, enfatizando-se o período de corte entre 1996 e 2000.

Outro ponto importante nesta seção ressalta-se na observância dos objetivos específicos da pesquisa que, ao promoverem a sustentação do objetivo geral, inserem-se nesta seção, na medida em que os eventos que os consubstanciam encontram-se diretamente relacionados.

Portanto, esta seção contempla a seguinte apresentação:

- Quatro divisões temporais, com ênfase no último período, referente a 1996-2000.
- Cada divisão temporal contempla os seguintes tópicos:
 - a) Estratégias utilizadas;
 - b) Fatores intervenientes do processo;
 - c) Processo de adaptação estratégica.

Para Pettigrew (1987), o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro, indicando que a partir da análise do processo compreende-se como as mudanças ocorrem.

4.2.1 Processo de criação da UNEB (1979-1984)

O processo de criação da UNEB inicia-se em 1979, quando seus sócios fundadores, empresários ligados à área educacional de ensino médio, resolvem investir no segmento superior no Distrito Federal.

Os procedimentos iniciais são burocráticos e lentos. Entretanto, os sócios, contando com boa tramitação política, encaminham as solicitações necessárias, referentes aos três cursos iniciais pretendidos.

Os referidos cursos ligados ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e mantidos pela União Educacional de Brasília - UNEB, têm como objetivo atender a clientela noturna de ensino superior do Distrito Federal.

As atividades acadêmicas da UNEB iniciam-se em 1981, contando com a aprovação legal para desenvolver já no seu primeiro vestibular a adoção de processo único para os candidatos dos três cursos, propiciando a uniformidade de procedimentos logísticos.

Os três primeiros cursos de graduação autorizados são: Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, todos ministrados em regime curricular anual, no turno noturno.

Sem sede própria, os sócios fundadores, integrando a primeira Alta Administração da UNEB, decidem alocar as instalações de um estabelecimento de ensino que funcionava no período vespertino.

A decisão de alocação se deu em razão das exigências necessárias para o

funcionamento dos cursos de graduação. Como os cursos foram rapidamente autorizados, não seria possível construir sede apropriada em tempo hábil.

Em 1984, o primeiro período, contava com os três cursos de graduação reconhecidos, formando 128 bacharéis em sua primeira cerimônia de colação de grau.

4.2.1.1 Estratégias utilizadas

As estratégias utilizadas pela UNEB, no processo de criação, referente ao primeiro período divisional histórico, configuram uma Alta Administração detentora de perfil com domínio do negócio educacional. Dentre as estratégias do período de relevância ressaltam-se os seguintes pontos relevantes:

- A Alta Administração, ao integrar a primeira Direção, propicia a homologação ágil dos processos organizacionais, estabelece a missão, diretrizes funcionais e estruturais, as políticas organizacionais, interage com a formação da cultura organizacional e legitima as relações de poder.
- A inclusão da Habilitação em Comércio Exterior, no curso de Administração, diferencia a UNEB no segmento do Distrito Federal, introduzindo o pioneirismo à cultura organizacional.
- Ao oferecer os cursos de graduação nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas e no turno noturno, a Alta Administração demonstra visão estratégica e boa percepção dos elementos contextuais relevantes ao negócio.

4.1.1.2 Fatores intervenientes no processo

Entre os fatores intervenientes no processo de adaptação do primeiro período da UNEB, além dos eventuais desgastes burocráticos de início de todo negócio, ressaltam-se os seguintes:

- A vigência do período militar, tornando a tomada de decisão mais lenta, em função da ausência de autonomia que os órgãos dispunham, diante do autoritarismo.
- A falta de sede própria, criando a necessidade de alocar instalações, de certa forma representa um fator interveniente, na medida em que a organização não dispõe da liberdade de algumas ações administrativas.

4.2.1.3 Processo de adaptação estratégica

Diante das variáveis pontuadas nos itens anteriores, o processo de adaptação estratégica do primeiro período parece desenvolver boa articulação, dadas as circunstâncias do alto determinismo ambiental do período.

Verificam-se procedimentos de diferenciação de produtos, com a inclusão da habilitação do curso de administração, iniciando o processo com características de inovação e pioneirismo.

Percebe-se que os produtos atendem à demanda imposta pelo mercado.

O estabelecimento de algumas estratégias em função dos objetivos institucionais é perceptível nas seguintes ações: na admissão de novos sócios, na alocação de instalações e na terceirização dos serviços administrativos e de apoio logístico.

4.2.2 Processo de gerenciamento da cultura (1985-1989)

No segundo período histórico da UNEB, caracterizado pelo gerenciamento da cultura, revela-se um processo de gestão menos articulado, com nova liderança à frente da Diretoria, nomeada pela Alta Administração, mediante processo formal de socialização, com a condução das funções burocráticas sem muita autonomia na tomada de decisões rápidas. Diante da abrupta mudança de padrões verificada, ocorre certa dificuldade no desenvolvimento dos gerenciamentos.

Apesar desses elementos identificados, o processo consegue manter o gerenciamento da cultura, em razão das seguintes características reveladas:

- Autorização de mais um curso com habilitação diferenciada e única.
- Criação do Instituto de Ciências Exatas, com objetivo de oferecer cursos nas áreas tecnológicas e no mesmo período autorização de dois cursos desta área para atendimento de público diferenciado.

Em 1989, a UNEB termina o segundo período histórico com 6 cursos de graduação, todos alocados no mesmo prédio, e funcionamento em turnos alternados.

4.2.2.1 Estratégias utilizadas

No segundo período, apesar da mudança de Diretoria, o núcleo de crenças básicas desenvolvido pela Alta Administração no primeiro período parece

estabelecer as dimensões das relações de legitimidade de poder. A percepção de gerenciamento de cultura no período reforça-se pelas estratégias desenvolvidas, preconizadas e prospectadas pela Diretoria do primeiro período divisional da UNEB. Logo, a UNEB apresenta as seguintes estratégias :

- Introdução de mais um curso de Administração com Habilitação em Administração Hospitalar, também para o turno noturno.
- Criação do Instituto de Ciências Exatas – ICEX, responsável pelos cursos das áreas tecnológicas, com funcionamento no período matutino.
- Autorização de dois cursos ligados ao ICEX: o Curso Superior de Tecnologia em Processamento de Dados e Administração de Sistemas de Informações, ambos com atendimento ao público mais jovem, no período matutino.

4.1.2.2 Fatores intervenientes do processo

Os fatores intervenientes do processo de adaptação da UNEB, no segundo período, aumentam à medida que a Alta Administração decide investir em cursos nas áreas tecnológicas, dispondo do mesmo espaço físico, diante de cursos com características totalmente adversas das vivenciadas e gerenciadas. Como fatores intervenientes destacam-se:

- A dinâmica da globalização, revigorada pela ciência e pela técnica, introduz novos conteúdos e impõe novos comportamentos, difundindo o meio técnico-científico-informacional.
- A desaceleração do sistema educacional ocorre a partir da década de 80, coincidentemente com a transição para a era da globalização.
- As exigências cartoriais da Lei nº 5.540/68 no início das atividades institucionais, dificultando o ritmo acadêmico, referentes às ações estratégicas de implantação de novos cursos.

4.2.2.3 Processo de adaptação estratégica

O processo de gestão estratégica da UNEB no período parece revelar dificuldades de adaptação com relação às questões tecnológicas impostas pelo mercado globalizado, em razão dos entraves operacionais referentes a reserva de mercado e importação de insumos e serviços ligados à área, em atendimento aos cursos de processamento de dados e administração de sistemas de informações e

de outros cursos ministrados pela UNEB ligados ao ICEX.

Apesar das dificuldades encontradas no período a UNEB consegue desenvolver um processo de adaptação compatível com as metas e objetivos pretendidos por seus dirigentes.

4.2.3 Processo de revitalização (1990-1995)

O processo de adaptação no terceiro período caracteriza-se pela mudança na Alta Administração e a mobilização da recém-criada Alta Administração para manter o estado estável da organização em período de grande turbulência ambiental.

A UNEB, no terceiro período, além das estratégias pedagógicas de alteração curricular de cursos anuais para cursos semestrais, introdução de habitações e cursos tecnológicos, utiliza-se de estratégias diferenciadas para dimensionar a concorrência.

4.2.3.1 Estratégias utilizadas

No terceiro período, a recém-criada Alta Administração, consciente da delicadeza do momento de transição da UNEB e do clima organizacional apreensivo percebido na coalizão interna com receio de medidas drásticas vivenciadas no contexto brasileiro, nomeia nova Diretoria que implementa as seguintes estratégias:

- Compromisso com os membros da organização de manter a cultura organizacional.
- Processo de sensibilização da necessidade de revitalização da UNEB.
- Programa UNEB em curso, que se inicia com sensibilização das pessoas-chave da coalizão interna, transformando-as em elementos multiplicadores da conscientização da necessidade de mudança.
- Por meio de rituais de recompensas, confraternizações e eventos integradores, a nova Diretoria concentra as energias em torno da mudança.
- Início do processo de treinamento e desenvolvimento do processo.
- Criação da COPEX, que atende aos dois Institutos no oferecimento de cursos de Pós-Graduação, Extensão, Atualização e Modernização Didático-pedagógica.
- Incentivo à criação do DCE, ligado aos dois Institutos.

4.1.3.2 Fatores intervenientes do processo

No terceiro período sobressaem como fatores intervenientes:

- Os elementos contextuais vividos no governo de transição entre as medidas restritivas e os planos econômicos mirabolantes do governo Collor, seu *impeachment* e a gestão de Itamar.
- Do ponto de vista contextual interno, a dificuldade de expansão das instalações pela ausência de sede própria, tendo que alocar instalações, além da sede, despendendo reservas em tempos difíceis.

4.2.3.3 Processo de adaptação estratégica

O processo de adaptação do terceiro período parece ter sido o de maior dificuldade de gerenciamento em razão das turbulências externas e mudanças na Alta Administração. A fase inicial do processo de dimensionamento das relações de poder parece ter sido lenta, mas a nova Alta Direção, contando com uma Diretoria carismática e competente nos requisitos pedagógicos, aos poucos consegue conduzir os entraves e gerenciar o processo de revitalização para a mudança ocorrida no quarto período.

Na atuação dos cursos noturnos ministrados pelo ICSA utiliza-se a estratégia de menor preço, sem perda de qualidade, em razão dos ajustes curriculares realizados, configurando preços de mensalidades menores para os cursos de regime anual, em conformidade com as cláusulas contratuais dispostas em consonância com sua carga horária, seu currículo escolar e prazo de renovação de matrícula, praticando-se reajustes anuais. A operacionalização pedagógica e administrativa dos cursos regidos pelo novo modelo de semestre seriado permite ao ICSA uma estratégia de atuação dimensionada na redução de custos, sem perda de qualidade, utilizando-se o período de férias escolares de julho para realização de eventos relacionados às alterações de planos de curso e atualização de conteúdos teóricos e bibliográficos, contando com a participação ativa do corpo docente e de seus respectivos conselhos diretivos de atuação acadêmica e do corpo discente representado pelo DCE.

Para os cursos de Especialização, Extensão, Aperfeiçoamento e Qualificação, ministrados pela COPEX, relativos aos cursos regidos pelo ICSA, utilizam-se as mesmas estratégias desenvolvidas pelos cursos de graduação deste Instituto, com a

integração de todos do turno noturno.

Os cursos de graduação regidos pelo ICEX, dadas as exigências de atualização tecnológica constantes, utilizam a dimensão de concorrência pela qualidade, aplicando-se preços mais altos de mensalidades, iniciando-se com regimes semestrais seriados, adaptação continuada de acervo bibliográfico e equipamentos, constituídos, em sua maioria, de produtos importados, sem contar com a permanente atualização de softwares e constante manutenção especializada dos laboratórios, aumento do número de horas/aula, práticas laboratoriais e exigindo-se um cronograma de utilização dos equipamentos tecnológicos eficiente, eficaz e efetiva, dependendo do nível específico das turmas e da compatibilidade das atividades dos cursos.

4.2.4 Processo de adaptação a partir da nova LDB (1996-2000)

O processo de adaptação estratégica do quarto período representa a época de maior relevância para a pesquisa por configurar-se a “razão de ser” de todo o trabalho.

Ao analisar o processo de adaptação da UNEB no período de relevância da pesquisa, percebe-se não tratar de ocorrência adaptativa nos moldes anteriormente observados.

A nova Alta Administração, ao promover alterações significativas estruturais, processuais e paradigmáticas, preserva o núcleo de crenças básicas da organização implementada pela Alta Administração anterior, que alicerçavam a cultura organizacional.

4.2.4.1 Estratégias utilizadas a partir da nova LDB

As estratégias utilizadas no quarto período contam com a disposição da nova LDB e as Resoluções que dispunham sobre cursos relevantes ao ensino superior.

- Adoção de estratégias corporativas aliadas a estratégias de negócios.
- Reformulação de projetos pedagógicos com maior participação dos atores envolvidos.
- Orientação de novas diretrizes curriculares focadas nas áreas estratégicas de interesse da empresa.
- Revisão curricular adaptada às exigências legais vigentes às novas

estratégias deliberadas.

- Desenvolvimento de novos programas adaptados para prestação de serviços orientados ao cliente, sem perda de qualidade e rentabilidade.
- Reformulação da estrutura organizacional, permitindo maior eficácia, eficiência e efetividade dos processos e serviços.
- Utilização de Sistemas de Informações Gerenciais a fim de permitir agilidade nos processos e serviços.
- Conscientização de consumidores e clientes através da adoção de programas de *marketing* orientados.
- Reformulação de programas curriculares de graduação, atendendo às exigências legais, institucionais e concorrenciais.
- Inclusão de novos programas e novos produtos, como cursos seqüenciais (UNEB *College*) e cursos de Pós-graduação semipresenciais em parcerias e alianças estratégicas.

4.2.4.2 Fatores intervenientes do processo a partir da nova LDB

Dentre os fatores intervenientes percebidos nesse período a nova LDB se insere enquanto necessidade de adoção de novas políticas governamentais, como processo de reestruturação do ensino superior brasileiro, mas não identifica como fator interveniente de impacto no processo de adaptação estratégica da UNEB, como o problema de pesquisa supunha.

Entre os fatores intervenientes contextuais externos destacam-se:

- Expansão de fronteiras com a globalização.
- Ingresso de instituições estrangeiras como alternativas de suprir a demanda latente.
- Avanço da tecnologia na prestação de serviços educacionais.
- Adoção de novas políticas governamentais, incluindo a nova LDB.

Como fatores intervenientes contextuais internos, ressaltam-se:

- Inserção de número significativo de IES no mesmo segmento em menos de cinco anos.
- Redefinição do setor educacional e institucional.
- Realinhamento das mudanças paradigmáticas da empresa.

4.2.4.3 Fator interveniente de maior impacto no processo de adaptação da UNEB a partir da nova LDB

Percebe-se que o fator interveniente de maior impacto no processo de adaptação estratégica da UNEB conferido a este período identifica-se num fator-chave que passou despercebido desde a criação da instituição e encontra-se incorporado aos elementos culturais da organização.

Em razão de todos os membros constitutivos da Alta Administração e Diretoria da organização, nos 21 anos de atuação no mercado educacional, terem perfil unicamente pedagógico, o núcleo de crenças básicas da organização desde a sua formação tem uma identidade administrativa financeira, tanto que desde o início resolveu terceirizar os serviços.

Ao terceirizar os serviços administrativos, os integrantes deste setor não compunham o quadro de funcionários da UNEB, pelo contrário, o quadro da UNEB encontrava-se incorporado ao quadro do órgão responsável pelos serviços do setor administrativo e alocava as instalações para a instituição, o que constituía quase uma parceria.

Portanto, esses fatores não compunham a cultura da UNEB que por sua vez possuía características administrativas de empresa estatal.

Esses elementos foram alvo de intensos debates entre os grupos que levantaram esse problema que interferiu sobremaneira no processo de mudança pretendido a partir da nova LDB.

O gargalo processual administrativo foi sentido de forma mais efetiva em razão da rápida expansão, das mudanças paradigmáticas, das exigências de mercado cada vez maiores e principalmente da maior interação dos membros da organização e sua clientela, ou seja, os membros da coalizão interna da organização.

Os instrumentos avaliativos começaram a revelar, com maior ênfase, quando a UNEB resolveu implementar o sistema acadêmico ligado em rede.

No instante que o sistema acadêmico tentou interagir com o sistema administrativo financeiro e com o setor pedagógico, o problema foi detectado.

A Alta Administração da UNEB, caracterizada como empresa familiar, não propiciou à organização pré-requisitos adaptativos, encarando a instituição como um negócio.

Os pontos fortes que caracterizaram o núcleo de crenças básicas da UNEB, ou

seja, a cultura da UNEB pautou-se pela tradição, pelo pioneirismo, pela inovação, pela qualidade nos cursos oferecidos, pelo compromisso com o padrão pedagógico.

A partir de 2000, ao identificar os elementos de impacto, a UNEB resolveu tomar medidas para sanar tais entraves, com a contratação de consultoria especializada.

Entre os fatores de impacto cultural em fase de implementação encontram-se:

- A perspectiva de construção de seu campus, contando com projeto arquitetônico finalizado.
- Desenvolvimento do setor administrativo financeiro integrado ao sistema acadêmico.

4.2.4.4 Processo de adaptação estratégica a partir da nova LDB

A partir da promulgação da nova LDB, a UNEB, por meio das estratégias inovadoras e pioneiras que caracterizam sua cultura educacional, sofre alterações significativas de conteúdos curriculares, inserção de novos cursos, com novas modalidades, como: os cursos seqüenciais por campo de saber de complementação de estudos, com direito a certificação; os cursos de aperfeiçoamento, atualização, metodologia do ensino e qualificação de docentes, da COPEX; e, posteriormente, os cursos seqüenciais de formação específica, com direito a diplomação.

A partir da inclusão de novos cursos, a UNEB sente a necessidade de modificar sua estrutura institucional, desmembrando os departamentos por áreas de conhecimento e criando uma identidade institucional personalizada para cada curso ministrado.

Diante disso, a UNEB implementa políticas de educação superior que contemplem o caráter revolucionário da ciência como imperativo, define metodologias adequadas aos modernos processos de ensino-aprendizagem e ministra seus cursos buscando formar cidadãos capazes e críticos para o desenvolvimento do País.

As diretrizes de ensino são preceitos fundamentais e indicativos das ações institucionais no seu relacionamento com o ambiente interno e externo.

A UNEB busca a sinergia institucional, mediante a utilização das seguintes diretrizes gerais:

- Oferta de cursos, nos vários níveis de ensino e nas diversas modalidades, que capacitem seus alunos ao exercício de atividades profissionais e que atendam

às exigências do atual mercado de trabalho.

- Utilização de instrumentos e técnicas de planejamento empresarial e implementação de ações pautadas nas oportunidades de mercado, permitindo a expansão da Entidade, a melhoria do ensino e da imagem institucional.
- Aprimoramento da eficiência organizacional, por meio de novos processos, tecnologias, informatização e ações integradas entre todas as áreas da Entidade.
- Implementação de políticas de Recursos Humanos que possibilitem a UNEB atingir seus objetivos institucionais, pela valorização do comprometimento, da alta produtividade e plena motivação do corpo docente e técnico-administrativo.
- Busca de constante melhoria das relações institucionais com entidades, órgãos públicos, associações, sindicatos e instituições congêneres, preservando o relacionamento harmonioso com a sociedade.
- Aperfeiçoamento de sistemas de comunicação da Instituição com os alunos, professores, empregados e com a comunidade em geral.
- Aprimoramento dos meios e amparo legal à Instituição, orientando os empregados para a fiel observância da legislação pertinente.
- Implementação de campus universitário com sede própria, que garanta a plena satisfação e comodidade dos alunos, professores e empregados no desenvolvimento de suas atividades.

Diretrizes funcionais de ensino da UNEB

Em conformidade com as diretrizes gerais estabelecidas, a UNEB consolida-se no mercado desenvolvendo as seguintes diretrizes funcionais:

- Oferta de atividades de ensino em nível de graduação, pós-graduação, extensão, aperfeiçoamento, especialização, pesquisa, intercâmbio e a distância aos alunos da Instituição, observando-se a alta qualidade e as exigências do mercado de trabalho.
- Seleção de candidatos aos cursos de graduação e pós-graduação que demonstrem capacidade para o prosseguimento de estudos em nível superior.
- Garantia da qualidade dos cursos pela manutenção dos corpos docente e técnico-administrativo de alto nível, permanentemente atualizados e motivados; pela oferta e utilização de instalações e de recursos materiais, didático-pedagógicos (bibliotecas, laboratórios, equipamentos, recursos audiovisuais e outros), propiciando

a satisfação do corpo discente, favorecida pela absorção de novos conhecimentos, respeitando e incentivando o crescimento e suas independências individuais.

- Promoção de atividades de pesquisa e de extensão ligadas aos cursos oferecidos, proporcionando oportunidades de estágios profissionalizantes aos seus alunos.
- Manutenção do bom ambiente de trabalho e condições adequadas ao desenvolvimento das atividades de ensino, permitindo aos funcionários diretos e indiretos o cumprimento de suas missões, conscientizando-os da missão maior: a de interação de conhecimentos e da ampliação dos referenciais de mundo dos alunos, primando pela satisfação às suas expectativas de conhecimento, o domínio dos conhecimentos necessários e a ampliação de seu crescimento como seres humanos plenos.
- Prestação de serviços à comunidade, por meio de extensão universitária, bem como o atendimento a entidades públicas e privadas, na forma de assistência técnica especializada.
- Planejamento e implementação de atividades de ensino que atendam às necessidades do mercado de trabalho e que contribuam para a expansão da UNEB.

Política de avaliação institucional

A UNEB, por meio de consultoria especializada, realiza avaliação permanente de suas atividades e, a fim de identificar as condições de execução e os resultados do planejamento acadêmico, coloca em funcionamento o Observatório da Qualidade.

O Observatório da Qualidade objetiva acompanhar e avaliar as atividades de cada um dos cursos da UNEB, mediante plano de desenvolvimento institucional e os respectivos projetos pedagógicos, para oferecer subsídios contínuos sobre o alcance dos objetivos da Instituição e atuar de modo proativo.

Enquanto grande parte dos sistemas de avaliação caracteriza-se por pesquisas, levantamentos e conjuntos pesados de dados agregados, o Observatório prima pela simplicidade e obtenção rápida de dados facilitadores aos processos decisórios. É também responsável pela disseminação desses dados, para maximizar o seu aproveitamento, e pelo estabelecimento de pontes para a sensibilização e a tomada de decisões por todos os participantes, utilizando-se os seguintes mecanismos:

- conjuntos de indicadores essenciais, sempre que possível mantidos e

atualizados *on-line*, conforme o seu grau de relevância (titulação e regime de trabalho do corpo docente, com os índices correspondentes de qualificação e carga horária; relação entre candidatos e vagas no processo seletivo; perdas de efetivos docentes);

- técnicas de dinâmica de grupo envolvendo professores, coordenadores, alunos e profissionais do mercado, para discutir o andamento das atividades e alterações a serem estabelecidas;
- questionários aplicados periodicamente em amostras de docentes e discentes, estabelecidos segundo as necessidades prioritárias; e
- sistema de disseminação, com comunicação reservada e individual de dados aos professores envolvidos e discussão dos resultados.

Visão de futuro da UNEB

A UNEB busca, como visão de futuro, tornar-se um centro de excelência e de notório reconhecimento em diversas áreas do saber, direcionando-se para a formação de profissionais e cidadãos éticos e críticos, que contribuam para o bem-estar e a transformação da sociedade.

Com vistas ao alcance de seus objetivos futuros, a UNEB propõe a efetividade organizacional, tendo como paradigmas das áreas de ensino os seguintes objetivos, a serem perseguidos por todos os integrantes da Instituição: o desenvolvimento das atividades de ensino-aprendizagem com foco na liderança pela qualidade; o estabelecimento de conduta ética com clientes internos, externos e com a sociedade, buscando, permanentemente, a seriedade de propósitos e o compromisso com a verdade; a consolidação de parcerias, internas e externas, visando à unidade de objetivos; o estímulo à inovação, como fator estratégico fundamental ao sucesso institucional; e a renovação constante da motivação, da alegria e do compromisso com o trabalho e com os autores acadêmicos envolvidos institucionalmente no processo.

4.3 Conteúdo

Nesta seção analisa-se o conteúdo da mudança, ou seja, os elementos ou fatores-chave da mudança organizacional. Pettigrew (1987) em sua abordagem

preconiza que o conteúdo da mudança refere-se às áreas específicas de mudança na organização que estão sendo examinadas.

Para Pettigew (1987), o ponto de partida de qualquer mudança estratégica centraliza-se na real consciência dos tomadores de decisão que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia deve estar sustentada no controle do contexto e do processo da mudança a ser implementada.

Portanto, a Alta Administração, ao promover qualquer mudança estratégica, deve estar consciente de dominar o seu negócio, na medida em que ao formular uma nova estratégia supostamente deva controlar as análises do contexto da mudança e do processo da mudança.

4.3.1 Conteúdo da mudança no período de criação da UNEB

No primeiro período da UNEB, caracterizado pelo período de criação da instituição, o conteúdo da mudança parece constituir-se na formulação de estratégia de investimento em cursos ligados às áreas tecnológicas.

4.3.2 Conteúdo da mudança no período de gerenciamento da cultura

No segundo período, a Alta Administração, parece desenvolver a cultura de expansão formulando estratégias de introdução de novos cursos em novas áreas.

4.3.3 Conteúdo da mudança no período de revitalização

O terceiro período concentra-se na sensibilização da necessidade de mudanças paradigmáticas prospectadas pela nova legislação de ensino que se encontrava em tramitação, visando grandes perspectivas de expansão.

4.3.4 Conteúdo da mudança a partir da nova LDB

Apesar de considerar o conteúdo da mudança do quarto período diretamente focado nas disposições da nova LDB, a Alta Administração, ao reconhecer o fator interveniente identificado no núcleo de crenças básicas, direcionou o conteúdo na reformulação do núcleo de crenças básicas, inserindo os elementos necessários e compatíveis para a necessidade de reestruturar a UNEB de forma eficaz, eficiente e

efetiva. Assim, no quarto período, a UNEB revê os conceitos e decide focar o negócio nas áreas que dominava: negócio e tecnologia, preservando a qualidade e não a quantidade.

4.3.4.1 Atuação da UNEB nas áreas de resultados-chave

Assim a nova Diretoria e a coalizão interna consideraram de importância para o cumprimento da missão institucional as seguintes áreas de resultados-chave e suas respectivas diretrizes:

- **Relações governamentais.** A UNEB, mantendo o bom relacionamento com órgãos e agências do Governo, coopera técnica e normativamente em suas áreas de interesse, com vistas ao aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem e a satisfação da sociedade.
- **Tecnologia.** A Instituição, tendo como foco permanente a qualidade do ensino superior, desenvolve projetos de pesquisa científica, sustentados por elevados padrões tecnológicos.
- **Produtos e serviços.** Os produtos e serviços da Instituição respondem às necessidades atuais e às expectativas dos clientes e da sociedade, primando por altos padrões de qualidade.
- **Clientes.** A conduta de todos na Organização fundamenta-se no atendimento personalizado, interativo e cordial ao cliente, valorizando-o, satisfazendo e atendendo as suas necessidades.
- **Concorrência.** A concorrência no setor de ensino superior privado é o agente estimulador de oportunidades e ações institucionais que possibilitam a antecipação de soluções criativas e a obtenção de resultados eficazes.
- **Parceria.** A Instituição mantém e valoriza parceiros portadores de reconhecida idoneidade e capacitação tecnológica.
- **Fornecedores.** A Instituição mantém e valoriza fornecedores de reconhecida idoneidade que atendam ao critério de custos competitivos aliados a padrões de alta qualidade.
- **Recursos humanos.** A UNEB valoriza o trabalho de seus recursos humanos fator de garantia de satisfação dos clientes.
- **Gestão.** O gerenciamento organizacional focaliza-se no planejamento e eficácia em todas as ações; na busca de resultados, com qualidade e produtividade;

na prestação de serviços educacionais aos clientes, com a garantia de aprendizagem e elevada satisfação; no atendimento das necessidades da sociedade e na preocupação permanente com as questões ligadas à cidadania.

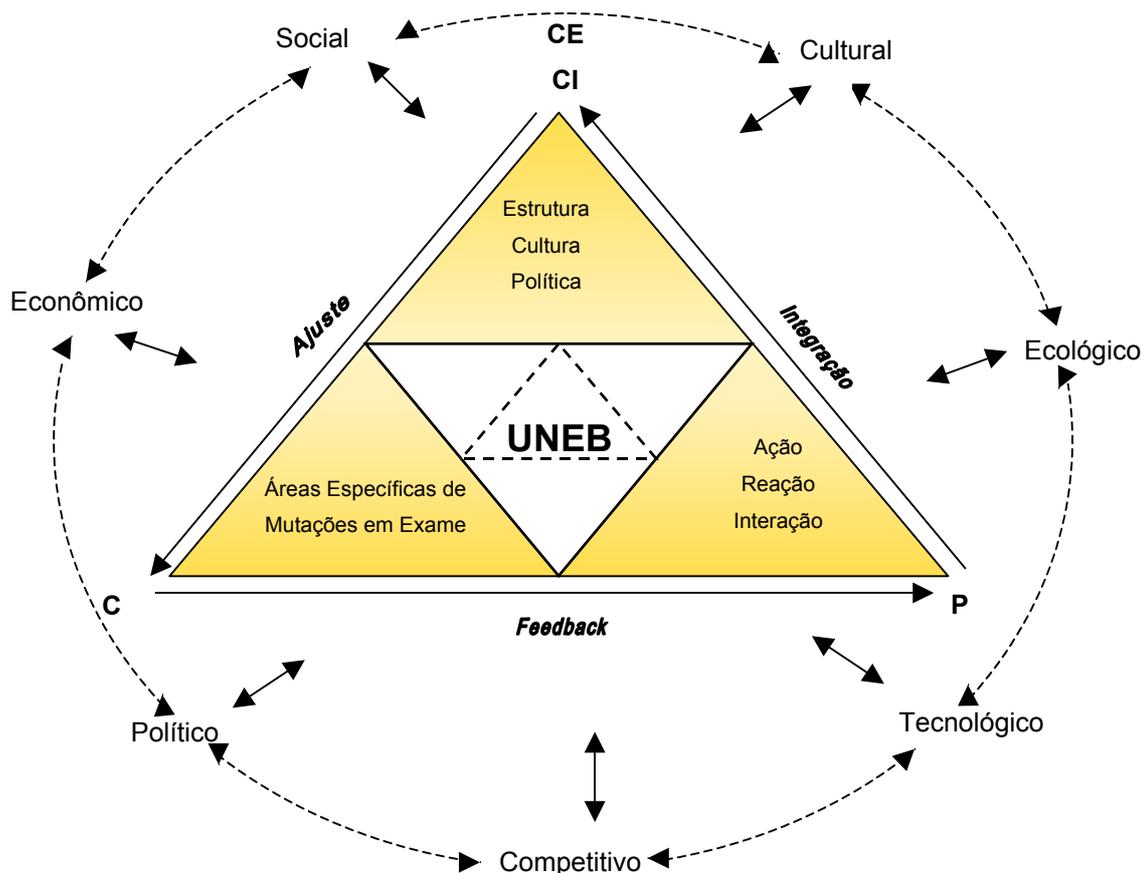
- Sociedade. As ações institucionais buscam embasamento na formação de cidadãos e profissionais que contribuam para o bem-estar e a transformação da sociedade.

4.4 Análise dos resultados

A partir das investigações realizadas, com vistas a analisar o processo de adaptação estratégica da UNEB a partir da nova LDB, apresenta-se nesta seção o resultado da pesquisa.

Adaptando-se o modelo de Pettigrew (1987) à dinâmica processual de mudança ocorrida na UNEB, ao longo dos 21 anos de atuação no mercado educacional, a pesquisa contempla um diagnóstico situacional, promovendo uma síntese comparativa dos resultados do processo da UNEB antes da nova LDB em relação ao processo desenvolvido a partir da nova LDB.

A Figura 20 apresenta o diagrama situacional da dinâmica processual da UNEB.



Legenda

CE: Contexto Externo

CI: Contexto Interno

P: Processo

C: Conteúdo

Figura 20: Diagrama da dinâmica processual da UNEB.

Fonte: Adaptação da pesquisadora a partir do modelo de Pettigrew.

A partir do diagrama apresentado na Figura 20, nas Tabelas 9, 10 e 11 respectivamente, encontra-se o diagnóstico situacional do contexto, processo e conteúdo da mudança da UNEB.

A análise dos resultados utiliza a abordagem organizacional por meio do enfoque cultural.

A cultura organizacional, à medida que representa o elemento utilizado na realização das tarefas inerentes à adaptação externa, possibilita a leitura de mercados, da tecnologia e outros elementos relacionados ao meio ambiente estratégico relevante, como mostra a Tabela 9.

Tabela 9: Diagnóstico situacional da UNEB – contexto (2º semestre de 2000)

UNEB antes da nova LDB	UNEB a partir da nova LDB
MEC pouco atuante	MEC pressiona as escolas
Reserva de mercado	Mercado globalizado
Isonções fiscais	IES são empresas com tributos e impostos
IES pouco avaliadas	Preocupação com qualidade expressa nos instrumentos avaliativos do governo
Cultura de complementaridade Público X Privado	Revisão de conceitos Público + Privado = Desenvolvimento
Número reduzido de IES Alta relação candidatos/ vaga	Expansão do número de IES/Novos cursos Baixa relação candidatos/vaga
Recursos Tecnológicos não eram fundamentais	Recursos Tecnológicos são imprescindíveis
Alunos passivos com poucas reivindicações	Alunos mais exigentes com reivindicações variadas
Diploma = emprego	Mercado mais seletivo em relação à origem do diploma

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

A abordagem cultural permite a integração, a articulação e a coordenação interna da organização, proporcionando aos seus integrantes uma interpretação da realidade organizacional, centralizando as atenções no lado humano das relações intra e extra-organizacionais, abrindo caminho para a reinterpretção de muitos conceitos e processos da administração tradicional, pelo fato de ser um elemento dinâmico, conforme mostra a Tabela 9.

Tabela 10: Diagnóstico situacional da UNEB – processo (2º semestre de 2000)

UNEB antes da nova LDB	UNEB a partir da nova LDB
Multiplicidades de cursos	Foco: negócios e tecnologia
Política de preços baseada no mercado	Preços baseados no cliente, na imagem e na qualidade dos serviços
Parcerias agregando valor à marca	Parcerias agregando valor ao serviço
Diploma de graduação representando o fim	Diploma de graduação fazendo parte do processo
Conteúdos voltados à teoria	Conteúdos teóricos aliados à prática profissional
Pouca atenção ao aluno	Aluno como centro do processo de ensino
Contexto externo pouco trabalhado	Adequação dos produtos e serviços às necessidades do contexto externo e interno
Currículos pedagógicos com atualizações necessárias	Currículos modernos e dinâmicos sem perda de qualidade
Indefinição de mercado	Definição de mercado e utilização de estratégias de <i>marketing</i>

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

A abordagem cultural permite a clara separação dos fenômenos organizacionais, propiciando uma reflexão mais consistente em termos das relações entre o poder e a cultura das organizações. Assim, a Tabela 10 apresenta os resultados do conteúdo da mudança investigados na UNEB.

Tabela 11: Diagnóstico situacional da UNEB – conteúdo (2º semestre de 2000)

UNEB antes da nova LDB	UNEB a partir da nova LDB
Planejamento estratégico emergencial	Planejamento estratégico pouco trabalhado em fase de revisão
Preocupação com a informação	Produção de conhecimento
Decisões estratégicas com vistas ao atendimento de maior alcance no segmento	Necessidade de alinhamento da organização a seus objetivos com evolução da gestão estratégica
Perfil institucional puramente pedagógico	Perfil de gestão institucional com visão estratégica comprometida
Instituição atuando como prestadora de serviços	Revisão de conceitos: organização vista como processo sistêmico
Busca de eficácia, eficiência e efetividade didático-pedagógica	Necessidade de eficácia, eficiência e efetividade no processo sistêmico
Setor pedagógico independente	Organização atuando com setor pedagógico em descompasso com setor administrativo-financeiro
Manutenção do núcleo de crenças básicas	Núcleo de crenças básicas em fase mudança, identificando elementos culturais comprometedores à sinergia organizacional

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Diante dos resultados obtidos, a pesquisa identifica que o processo de adaptação estratégica da UNEB, a partir da nova LDB, segue um padrão de mudança contendo uma mistura de ajustes no núcleo de crenças implementadas desde a sua criação, seguido por mudanças estruturais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo precípua de analisar o processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior, a partir da promulgação da Lei nº 9.394/96, a nova LDB, o presente trabalho desenvolve uma pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso único, utilizando-se como objeto de estudo uma IES do Distrito Federal, a União Educacional de Brasília, que em 2000 contava com 21 anos de atuação no mercado educacional de ensino superior.

Ao desenvolver pesquisa sobre adaptação estratégica, mergulha-se em temas cujos elementos representam fontes de inesgotáveis pesquisas, tanto que os princípios básicos da estratégia, conforme observam os teóricos da administração, antecederam à era Cristã.

Contudo, esta pesquisa enfoca o processo de adaptação estratégica de forma diferenciada, resultando em instrumento real e útil para a tomada de decisões da Alta Administração da UNEB.

Ao conduzir os questionamentos pretendidos no estudo, surge o dilema da adequação de ferramenta analítica que promova resultados otimizados, adaptados à realidade organizacional investigada, com características dinâmicas e permeáveis.

Nesse contexto, a presente pesquisa adota abordagens de autores como Mintzberg (1978, 2000) e Pettigrew (1985a,1987) que introduzem uma linguagem bem diferenciada e mais realista para se pensar a respeito dos processos administrativos de mudança, considerando a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis, inserindo-se como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem a maneira de uma empresa conduzir seus negócios.

Pettigrew (1985a,1987), ao buscar os preceitos culturais de Shein (1985), encontra o tesouro perdido: a análise cultural das organizações em abordagens integradoras com a administração estratégica, de forma processual, histórica e dinâmica.

Apesar de o estudo de caso delimitar-se entre 1996 e 2000, seguindo o modelo de Pettigrew (1985a,1987), promove-se uma investigação processual e longitudinal, percorrendo a história da instituição desde a sua criação, em 1979 até 2000, buscando nessa interação processual histórica as ocorrências relevantes às indagações contidas no objetivo geral e nos objetivos específicos.

Ao longo das investigações percebe-se que a UNEB, nesses 21 anos, apresenta quatro momentos considerados críticos e distintos, ligados à mudança na Alta Administração da organização ou a períodos de grandes turbulências ambientais sucedidas de mudança no processo de adaptação organizacional.

Diante disso, a pesquisa utiliza-se desses momentos críticos, divide o período histórico longitudinal da UNEB em 4 divisões temporais de análise e tece as considerações necessárias, inserindo os períodos divisionais de maneira sucinta, com vistas a sustentar a dinâmica processual desejada, enfatizando-se o período proposto no trabalho, contemplando as estratégias utilizadas, os fatores intervenientes no processo de adaptação, bem como a descrição sucinta do processo de adaptação estratégica desses períodos.

No período de relevância da pesquisa, além dos itens observados acrescentam-se observações pertinentes à relevância da nova LDB no processo de adaptação do período.

Tal procedimento promove a compreensão dos eventos, a interação histórica necessária e a conexão temporal do processo organizacional sob perspectivas de contextos externos e internos, de processo, de conteúdo e a análise dos resultados por meio de um diagrama situacional de eventos ocorridos na UNEB antes e depois da nova LDB.

Portanto, com base nas investigações feitas, o presente estudo de caso considera como pontos relevantes, os seguintes fatos:

O primeiro período, compreendido entre 1979, ano de criação da instituição e 1984, período de alteração da primeira Diretoria, revela-se como o momento de legitimidade das relações de poder, de definições contextuais burocráticas e desenvolvimento de estratégias mais alicerçadas na imposição de mercado, identificando-se as seguintes estratégias utilizadas: cursos de graduação noturnos, nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas, em atendimento ao setor terciário do Distrito Federal, composto majoritariamente por funcionários da administração pública que vislumbravam ascensão profissional e social, tendendo a associar maiores chances de conquistas destes objetivos à obtenção de diploma de bacharel na área das Ciências Sociais, em razão da exigência do mercado regional por esse campo de conhecimento.

Os fatores intervenientes do processo no momento de criação da organização revelam-se no contexto externo de transição política, onde os quesitos burocráticos

e a ausência de autonomia dos setores públicos dificultam o processo.

O processo de adaptação estratégica no momento de criação até o reconhecimento dos três primeiros cursos de graduação desenvolve-se de acordo com as expectativas e metas pretendidas pela Alta Administração.

A mudança percebida no primeiro período identifica-se na introdução da habilitação em Comércio Exterior no curso de Administração, criando-se a cultura de inovação e pioneirismo.

O segundo período de mudança, compreendido entre 1985, início de gestão da nova Diretoria e 1989, período que marca o início de nova Alta Administração da UNEB, caracteriza-se pelo gerenciamento cultural, uma vez que a recém-nomeada Diretora não dispõe das relações de legitimidade de poder como a primeira Diretoria, ao contrário, nomeada pela Alta Administração um profissional fora dos limites organizacionais, portanto, sem possuir relação de poder com a coalizão interna da UNEB, conduz as funções que lhe são atribuídas sem questionamentos e contribuições. A investigação registra a formalização da nova Diretoria, com teor de postura impositiva.

Seguindo-se o gerenciamento da cultura existente, a gestão do segundo período dá continuidade à adoção de medidas estratégicas de crescimento, criando um novo Instituto, responsável por dois cursos de graduação nas áreas tecnológicas, criados para atender um público mais jovem, no turno da manhã, e a introdução de mais um curso de Administração noturno com habilitação em Administração Hospitalar.

Ao término do segundo período, a UNEB conta com 6 cursos de graduação, sendo que 4 desses cursos oferecidos ao público noturno com interesse nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas e dois cursos matutinos atendendo um público diferenciado atraído pela novidade dos cursos tecnológicos.

Nesse período as estratégias utilizadas compatibilizam-se com o gerenciamento cultural adotado, cristalizando, na cultura da UNEB, a inovação e o pioneirismo de cursos de graduação sem perda de qualidade.

Com relação aos fatores intervenientes no processo, no segundo período, identifica-se a dificuldade de operacionalização dos cursos tecnológicos, em face da reserva de mercado existente na época, relacionada aos produtos importados para atendimento aos laboratórios de informática.

O processo de adaptação estratégica da UNEB, no segundo período, portanto, parece atingir os objetivos propostos pela Alta Administração.

O terceiro período divisional inicia-se em 1990, marcado pela alteração da Alta Administração, e 1995, ano que antecede à promulgação da nova LDB, caracteriza-se pelo processo de revitalização institucional.

A recém-criada Alta Administração enfrenta dificuldades previsíveis de dimensionamento da difusão das relações de poder, introduzindo um programa que deu origem ao nome do processo denominado “UNEB em curso”, articulado pela nova Diretoria.

Para atingir os objetivos a nova Diretoria, utilizando-se de estratégias inovadoras, inicia o programa de revitalização. Detentora de perfil carismático e altamente competente nos parâmetros pedagógicos, a nova Diretoria, primeiramente, assume o compromisso institucional de manutenção da cultura, uma vez que o núcleo de crenças básicas da Alta Administração mostra afinidade com a cultura implementada pela antiga Alta Administração. Essa estratégia promove as acomodações, no clima da coalizão interna, necessárias à introdução da proposta de revitalização adequada aos novos tempos. No processo de sensibilização dos integrantes da coalizão interna, a nova Diretoria adota a estratégia de conscientizar alguns membros diretos, servindo de multiplicadores na conscientização da necessidade de mudança, em razão das tendências prospectadas de grande evolução no sistema educacional proposta pela tramitação da nova LDB.

Além do programa de sensibilização, utiliza-se a implantação da Pós-Graduação, interagindo o corpo docente e discente com oferecimento de cursos de Extensão, Especialização e Qualificação nas áreas de conhecimento dos Institutos mantidos pela UNEB.

Os fatores intervenientes do processo, no terceiro período, identificam-se na dificuldade que a UNEB encontra de expansão pela ausência de sede própria ou campus próprio, tendo que alocar outras instalações compatíveis, tornando-se uma manutenção bastante dispendiosa.

Ao término do terceiro período, o processo de revitalização institucional encontra-se em fase final de implantação, contando com uma interação dos membros internos da organização e adaptação às novas diretrizes.

O quarto e último período divisional representa a tônica do trabalho, compreendendo-se entre 1996, época da promulgação da nova LDB e 2000, período de corte definido na pesquisa, representando a fase de maior impacto para o estudo, contemplando-se todos os elementos necessários às respostas da pesquisa.

O quarto período caracteriza a época áurea da UNEB, reconhecida pela coalizão interna da instituição como “A Era da Professora Layse”, por ter sido a liderança responsável pelas inovações pedagógicas implantadas, desde o momento percebido como o de maior crise identificado no terceiro período, quando da alteração da Alta Administração.

Nessa época a UNEB utiliza-se das inovações promulgadas pela nova LDB no desenvolvimento de vários projetos reivindicados pelos grupos de coalizão interna e influenciadores internos, representados pelo corpo de funcionários, o corpo docente e corpo discente da instituição.

Todos os membros da coalizão e *stakeholders* externos, que acompanham o processo de adaptação estratégica, relacionam o crescimento da UNEB às prerrogativas da nova LDB, indicando a nova legislação como fator interveniente de maior impacto, motivo pelo qual tal evento incorpora-se como alvo do problema da pesquisa, tornando-se um dos objetivos a serem alcançados e igualmente contemplados na descrição dos resultados.

Com base nas investigações realizadas, constata-se que a nova LDB representa elemento contextual de ação direta de suma relevância à medida que atende legalmente às inovações implementadas pela instituição no período de referência.

Entretanto, como elemento de ação indireta, a nova LDB propicia não só à UNEB, mas a todas as IES as mesmas prerrogativas, quando reordena o sistema educacional na íntegra, abrindo um leque de inovações, permitindo o acesso ao ensino superior com perfil menos elitista: a obrigatoriedade de cursos noturnos nas instituições públicas, a regulamentação e institucionalização do ensino a distância, a criação dos Institutos Superiores de Educação para a formação de magistério para ensino fundamental e médio, o apoio aos programas de educação continuada e os cursos superiores seqüenciais.

Assim como elemento de ação indireta e direta, a nova LDB propicia a todo o sistema educacional, em especial ao ensino superior, um leque de instrumentos avaliativos, demonstrando a preocupação dos órgãos executivos com a qualidade da educação superior, expressa nos procedimentos de credenciamento e recredenciamento das IES, na avaliação gerencial das IES, no Programa de Avaliação Institucional da Universidade Brasileira, no Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior e no Exame Nacional de Cursos.

Portanto, a nova LDB, enquanto resposta aos anseios democráticos, atende

integralmente todo o sistema educacional brasileiro.

No tocante às estratégias utilizadas pela UNEB, nesse período, identificam-se:

- Redefinição do negócio.
- Reestruturação de currículos e planos estratégicos.
- Disposições e diretrizes por áreas e ensino, permitindo a autonomia de gestão.
- Criação dos cursos seqüenciais, conhecidos como UNEB *College*, confirmando-se a cultura de pioneirismo e inovação.
- Promoção de parcerias estratégicas como o Programa de Mestrado UFSC/UNEB, proporcionando ao quadro funcional o acesso à titulação de Mestre com padrões de excelência e utilização de tecnologia de ponta no desenvolvimento logístico do Programa.

Quanto aos fatores intervenientes de impacto do período, ao constatar que a nova LDB não representa elemento interveniente de impacto, conforme considerações anteriormente feitas, identificam-se como fatores intervenientes de impacto, os elementos ligados à cultura organizacional, despercebidos desde o início, pela Alta Administração.

Em razão de os integrantes da Alta Administração antiga e nova serem da área educacional, portanto, detentores de perfil puramente didático-pedagógico, ao permitirem a terceirização continuada dos serviços administrativo-financeiros e apoio logístico acabam criando um entrave no processo, na medida em que a organização, sem possuir uma cultura empresarial sistematizada como processo, desenvolve uma cultura à parte do ponto de vista administrativo-financeiro, identificando-se como empresa estatal nesse aspecto.

Além deste fator, a ausência de campus representa outro fator interveniente identificado desde o terceiro período. Em razão da alteração da Alta Administração, aliados ao compromisso de manter a cultura e o núcleo de crenças básicas, esses pontos não foram priorizados como elemento de identidade institucional, comprometendo sobremaneira o processo da UNEB.

Ao analisar o processo de adaptação estratégica da UNEB, nesse período, a organização mostra-se dotada de grande poder adaptativo, uma vez que o setor pedagógico consegue absorver os entraves administrativos e financeiros, realizando um processo de gestão paralelo com reconhecimento no mercado educacional.

A partir dos instrumentos avaliativos desta pesquisa, aliados aos instrumentos

realizados pelo Observatório da Qualidade e o Programa de Avaliação Institucional, a Alta Administração da UNEB, a partir de 2000, vem promovendo as alterações necessárias no processo organizacional e redefinindo a cultura organizacional.

5.1 Recomendações

Um aspecto positivo na adoção de estudo de caso único refere-se à possibilidade de acesso ao meio acadêmico de processo de adaptação estratégica com abordagem processual referenciada, de instrumentos e padrões utilizados, possibilitando a avaliação do potencial desta ferramenta qualitativa de pesquisa, na análise do processo de adaptação em uma instituição de ensino superior com linguagem diferenciada e integradora ao inserir a cultura organizacional.

Outro aspecto interessante, para estudos futuros, refere-se à possibilidade de associação deste modelo qualitativo com um modelo quantitativo que permita uma avaliação dos resultados obtidos em decorrência das ações estratégicas desenvolvidas por outros estabelecimentos de ensino, evidenciando-se os aspectos competitivos de diferenciação utilizados.

Por conseguinte, sugere-se uma pesquisa de igual teor, estabelecendo um parâmetro com estabelecimentos de ensino que adotem elementos de diferenciação, com perspectivas de análises culturais, de relações de poder nas organizações, tornando o processo de análise mais dinâmico e consistente.

O mais importante em termos de recomendação é promover a conscientização de todos que para se alcançar o desenvolvimento econômico deve-se considerar a necessidade e por que não dizer urgência de se conquistar o acesso massivo à educação.

Sem o alicerce de uma população homogeneamente capacitada, o país fica inerte, incorrendo-se nos erros históricos e recorrentes de desigualdade social, má utilização dos recursos, etc.

Essa conquista concentra-se na responsabilidade e no compromisso nacional com a educação brasileira em todos os níveis.

O momento urge a agregação de valores para a obtenção de resultados eficazes, eficientes e efetivos no processo de adaptação estratégica de mudança do país.

6 REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1973.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in theory. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.2, p.245-273, 1983.
- AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries: strategies analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL. Lei nº 9.394 , de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção I.
- _____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Cadastro das instituições de ensino superior**. Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp. Acesso em 14 jul. 2003.
- _____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Evolução das estatísticas do ensino superior**. Brasília, INEP/MEC, 1999.
- _____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Resultado e tendências da educação superior: Região Centro-Oeste**. Brasília: INEP, 2000.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse estatística do ensino superior: graduação - 1999**. Brasília, INEP/MEC, 2000.

CASTRO, Cláudio de M. Educação Brasileira: conceitos e remendos. In: HAGHETTE, André. **A liderança na Universidade Brasileira**. Brasília: Educação Brasileira, n.16, 1994.

CAVALCANTE, Joseneide Franklin. **Educação Superior: conceitos, definições e classificações**. Brasília: INEP, 2000.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self renewal. **Strategic Management Journal**, v.13, special issue, p.5-14, summer 1992.

CHANDLER JR., Alfred D. Strategy and Structure. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962. In: OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-593, 1987.

CUNHA, Luiz A. **A universidade reformada: o golpe de 64 e a modernização do ensino superior**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

_____. **A universidade temporã**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

_____. **Educação, estado e democracia no Brasil**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURHAM, Eunice R. **As universidades públicas e a pesquisa no Brasil**. São Paulo: NUPES/USP, n.9, 1998c.

_____. **O setor privado na América Latina: uma análise comparativa**. São Paulo: NUPES / USP, n.3, 1998b.

_____. **Uma política para o ensino superior:** diagnóstico e proposta. São Paulo: NUPES/USP, n.1, 1998a.

DURHAM, Eunice R.; SAMPAIO, H. **O ensino privado no Brasil.**São Paulo: NUPES/USP, n.3, 1995.

EM ABERTO. **Programas de correção do fluxo escolar.** Brasília: INEP, v.17, n.71, jan. 2000.

ESTUDOS. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.** Brasília: ABMES, v.17, n.24, jun.1999.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações Modernas.** São Paulo: Pioneira, 1989.

FLEURY, Maria Teresa Leme et al. **Cultura e poder nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. Desafios à ordem estabelecida. In: GALBRAITH, Jay R. et al. **Organizando para competir no futuro:** estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995. p.XIX-XXIX.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v.35, n.2, mar./abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo: n.3, p.20-29, mai./jun. 1995b.

GOMES, Cândido Alberto. **A nova LDB:** uma lei de esperança. Brasília: Universa – UCB, 1998.

GONÇALVES, J. E. L. (Coord.). **Reengenharia das empresas:** passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

GRACIANI, Maria Stela dos Santos. **O ensino superior no Brasil:** a estrutura de poder na universidade em questão. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

HALL, R. H. Desarrollos recientes em teoria organizacional: uma revisión. **Ciência y Sociedad,** v.XC, n.4, p.376-411, oct./dic. 1990.

_____. **Organizações:** estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G. Strategic intent. In: **Global strategies: insights from the world's leading thinkers**. Harvard: The Harvard Business Review Book Series, 1994. p.3-28.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HIRANO, S. **Pesquisa social, projeto e planejamento**. São Paulo: BBCS, 1979.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, Willian F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, USA, p.336-349, sep. 1985.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, C. B. **O ensino superior privado no Distrito Federal (1973-1993)**. São Paulo: NUPES/USP, n.4, 1995.

_____. O novo ensino superior privado no Brasil: 1964-1980. In: **O ensino superior brasileiro; transformações e perspectivas**. São Paulo: Brasiliense, 1989. p.11-8.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende et al. **Programas de melhoria e inovação no ensino de graduação: uma avaliação preliminar**. Estudos e Debates, Brasília, n.20, mar. 1999.

MENDES, C.; CASTRO, C. M. (Org.). **Qualidade, expansão e financiamento do ensino superior privado**. Rio de Janeiro: EDUCAM/Universidade Cândido Mendes, 1984.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Cause of failure in network organizations**. California Management Review, 1992. p.53-71.

_____. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGrall-Hill Book Company, 1978. p.3-31.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

_____. A guide to strategic positioning. **Readings in the strategy process**. [s.l.]: Prentice Hall, 1998a. p.93-104.

_____. An emerging strategy of direct research. **Qualitative Methology**. London: Sage, 1983. p.105-115.

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

_____. Five ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. New Jersey: Prentice Hall, 1992a. p.12-19.

_____. Generic strategies. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. New Jersey: Prentice Hall, 1992b. p.70-81.

_____. Patterns in strategy formation. USA: **Management Science**, v.24, n.9, may.1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, M. A. M. (Org). **O fracasso escolar e a busca de soluções alternativas**. [s.l:s.e], 1993.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, nov.1987.

_____. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al (Ed.). **Doing research that is useful for theory and practice**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p.222-248.

PETTIGREW, A. M. et al. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, nov./dec. 1996.

QUINN, James Brian. Strategies for change. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **Readings in the strategy process**. New Jersey: Prentice Hall, 1998. p.3-10

RIBEIRO, Maria Luisa Santos. **História da educação brasileira: a organização escolar**. Campinas, SP: Autores Associados, 1998.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROMANELLI, O. O. **História da educação no Brasil: 1930/1973**. Petrópolis: Vozes, 1978.

SAMPAIO, Helena. **Evolução do ensino superior brasileiro: 1808-1990**. São Paulo: NUPES/USP, n.8, 1991.

_____. **O ensino superior privado: tendências da última década**. São Paulo: NUPES/USP, n.6, 1998a.

_____. **Universidades privadas: características institucionais e acadêmicas**. São Paulo: NUPES/USP, n.12, 1998b.

SANTOS, Milton. **O ensino superior público e particular e o território brasileiro**. Brasília: ABMES, 2000.

SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. 5ed. São Paulo: Autores Associados, 1999.

_____. **Da nova LDB ao novo plano nacional de educação: por uma outra política educacional**. São Paulo: Autores Associados, 1998.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. USA: The Norton Library, 1971.

SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior privado como setor econômico**. Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v.10, n.37, p.411-440, nov./dez. 2002.

SCHWARTZMAN, Simon. **O ensino superior no Brasil: 1998**. Brasília: Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais, 31p. (Série documental. Textos para discussão, ISSN 1414-0640; 6), 1999.

_____. **Tradição e modernidade da universidade brasileira**. São Paulo, 1990.

SCHWARTZMAN, Simon; BONEMY, H. M. B.; COSTA, V. M. R. **Tempos de Capanema**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

SCHWARTZMAN, Simon; BRUNNER, J. J. et al. **O ensino superior no Brasil: a busca de alternativas**. Educação Brasileira, Brasília, v.18, n.37, jul./dez., 1996.

STONER, J. A .F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUN TZU. **A arte da guerra**. 20ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

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

VARGAS, Milton. **Metodologia da pesquisa tecnológica**. Rio de Janeiro: Globo, 1985.

VON BERTALANFLY, L. **General systems theory**. New York: George Braziller, 1968.

WEBER, Max. Fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. 2ed. [s.l.]: Addison – Wesley, 1979.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. _____. (coordenador). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 17–33.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1989.

APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro de entrevistas, p.171

Apêndice B: Pesquisa avaliativa com os corpos docente e discente realizada em outubro de 1999, p. 179

Apêndice C: Instrumentos de coleta de dados, p.181

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Identificação padrão:
 - () Corpo administrativo
 - () Corpo docente
 - () Corpo discente

2. Como você vê a UNEB, dentre as opções abaixo:
 - () Uma IES alheia aos acontecimentos conjunturais.
 - () Uma IES preocupada com os acontecimentos, em fase de ajustes para fins de melhoria.
 - () Uma IES atenta e adaptada às estratégias de mercado.

3. Como você analisa a UNEB dentro do diagnóstico abaixo apresentado, num contexto antes e depois da LDB (análise de contexto):

ITEM	UNEB ANTES DA LDB	UNEB APÓS A LDB	ATENDE	NÃO ATENDE
AMBIENTE EXTERNO	PRODUTO VOLTADO PARA O MERCADO	SERVIÇO ATENDENDO ÀS NECESSIDADES DO MERCADO	()	()
AMBIENTE INTERNO	MULTIPLICIDADE DE CURSOS	CURSOS FOCADOS EM NEGÓCIOS E TECNOLOGIA	()	()
ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	ADOÇÃO DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA	ADOÇÃO DE ESTRATÉGIA DE MERCADO	()	()

4. No contexto interno, qual é a sua atitude diante da nova realidade da UNEB:
 - () Uma postura participativa e colaboradora.
 - () Uma postura colaboradora e reivindicativa.
 - () Uma postura imparcial e alheia.
 - () Uma postura indagadora e pouco participativa.

5. Na sua opinião, em que pontos a UNEB adaptou-se melhor (para responder, favor observar a legenda que compreende a cada item):
 - () Processo pedagógico.
 - () Processo administrativo.
 - () Processo pedagógico/administrativo.

Processo pedagógico abrange:

- Mudança na estrutura dos cursos
- Mudança de estratégias pedagógicas
- Adaptação de currículos
- Adaptação de conteúdos (currículos/ corpo docente)

Processo administrativo abrange:

- Mudança de postura dos líderes
- Posição dos colaboradores de linha de frente
- Adaptação dos processos e serviços

Processo pedagógico/administrativo abrange:

- Mudança compartilhada de postura
 - Adaptação estratégica compartilhando processo pedagógico e administrativo
 - Adaptação de processos conciliando os interesses pedagógicos e administrativos
6. Diante do contexto externo atual observado no setor e do número de ingresso de novas IES no mesmo mercado (de 17 para 42 em menos de 5 anos), como você vê a UNEB diante da concorrência:
- () competindo de maneira adaptada e passiva.
 - () competindo de maneira adaptada e reativa.
 - () competindo de maneira adaptada e dinâmica.
7. Caso não queira identificar-se, não é necessário; apenas reflita e preencha: em seu setor, o que pode ser melhorado. Favor preencher o item setor e tecer sua opinião:
- Setor :
- Observação:

APÊNDICE B – PESQUISA AVALIATIVA COM OS CORPOS DOCENTE E DISCENTE REALIZADA EM OUTUBRO DE 1999

OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Cândido Alberto Gomes e Comissão “Observatório da Qualidade”

Em decorrência dos resultados das auto-avaliações realizadas há vários anos, a UNEB sistematizou e aprofundou as suas práticas e estabeleceu um sistema de avaliação formativa e somativa contínua, consubstanciado no **Observatório da Qualidade**. Aperfeiçoando uma antiga prática, no que se refere à coleta, organização, discussão e disseminação de resultados, foi realizada, em outubro de 1999, como experiência piloto, pesquisa com os corpos docente e discente do curso de Ciências Econômicas sobre os aspectos pedagógicos, administrativos e infra-estruturais da Instituição. O presente documento faz uma análise dos resultados e serve como base para a aplicação dos mesmos instrumentos aos demais cursos de graduação.

1 ASPECTOS PEDAGÓGICOS

1.1 A visão dos alunos

As respostas dos alunos alcançaram em média 50% de “sim”, o que representa resultado muito positivo. A ordenação dos itens, dos menos para os mais favoráveis, sugere a necessidade de a Instituição analisar seu currículo, seus programas e suas práticas para atender a um ponto prioritário: melhor relacionar teoria e prática e facilitar o esclarecimento desse elo do ponto de vista do alunado. Os demais temas avaliados pela pesquisa concentraram-se na faixa dos 40%.

Tabela 1: Percentual de respostas “sim”/“bom”

Relacionamento entre teoria e prática	24
Contribuição do currículo para a formação profissional	45
Desempenho como aluno (auto-avaliação)	46 (“bom”)
Relacionamento entre disciplinas	48
Conhecimento do currículo	53

Fonte: Pesquisa de campo.

É interessante destacar que os resultados da auto-avaliação dos alunos, ao contrário de pesquisas realizadas em outras instituições, foram moderados, sem supervalorização ou visão pessimista, o que sugere, em princípio, distanciamento crítico.

O quadro 1 desagrega por turma os dados apresentados na tabela 1. Foram assinaladas com “X” as turmas que se situaram **abaixo** da média na categoria “bom”, que corresponde ao conceito inteiramente satisfatório. Sugere-se, portanto, não só que se aprofundem os dados dessas turmas, mas também que as ações lhes dêem prioridade.

Itens	1 ^o	2 ^o	3 ^o	4 ^o A	4 ^o B	5 ^o A	5 ^o B	6 ^o A	6 ^o B	7 ^o	8 ^o	9 ^o	10 ^o
Conhecimento do currículo	X			X		X		X					X
Contribuição do currículo para a formação profissional				X		X	X	X		X	X	X	X
Relação entre disciplinas			X	X		X	X					X	X
Relação entre teoria e prática				X	X	X		X			X	X	X
Auto-avaliação discente						X	X	X			X	X	X*

Nota: * Auto-conceito mais baixo.

Quadro 1: Aspectos pedagógicos – turmas com conceito “bom” abaixo da média do curso

Fonte: Pesquisa de campo.

O quadro 1 permite observar a incidência de conceitos menos positivos em períodos letivos intermediários e finais. Cumpre indagar minuciosamente sobre as causas particulares, especialmente porque deve haver fatos e processos prejudiciais ao desempenho discente no Exame Nacional de Cursos. Alguns aspectos merecem ênfase.

Na contribuição do currículo para a formação profissional, as opiniões foram mais favoráveis nos primeiros períodos. Depois de terem percorrido parte da trajetória acadêmica, os alunos tenderam a formar juízos menos favoráveis.

As opiniões sobre a relação entre as disciplinas foram menos favoráveis a partir do 3º período, com destaque para os últimos períodos letivos.

O mesmo ocorreu com a relação entre teoria e prática, com níveis preocupantes nos últimos períodos letivos, quando são iminentes a conclusão do curso e o confronto com o mercado de trabalho.

A auto-avaliação dos alunos dos períodos intermediários e finais foi mais baixa que a dos períodos iniciais. Os motivos devem ser investigados, inclusive pelas repercussões no desempenho discente no Exame Nacional de Cursos. É amplamente conhecida da literatura especializada a relação entre baixos auto-estima e autoconceito e rendimento cognitivo.

Prosseguindo a análise dos aspectos pedagógicos, os resultados referentes à avaliação das disciplinas e seus docentes revelaram opiniões relativamente favoráveis e baixo percentual de alunos que não responderam, isto é, os alunos aparentemente estavam motivados para emitir as suas opiniões. Computando a média dos conceitos “bom” atribuídos pelos discentes do curso de Ciências Econômicas, verifica-se que, de modo geral, os professores da Instituição têm domínio dos conteúdos e estabelecem relacionamento positivo com os alunos. No entanto, a Instituição precisa insistir nos pontos mais frágeis: materiais e didática. A capacitação continuada do corpo docente pela UNEB tem contemplado a capacidade didática, enquanto o acervo da Biblioteca está sendo revisto e sua ampliação planejada. Apesar disso, é preciso atuar mais firmemente para aperfeiçoar os professores. Segundo os dados a seguir, eles têm bom desempenho profissional e dominam os conteúdos das suas áreas, porém enfrentam dificuldades como professores. A posição intermediária da avaliação sobre o entusiasmo, importante no processo de motivação e formação do autoconceito, quer do docente, quer do discente, pode resultar desses obstáculos. Cabe lembrar que esse não é um problema particular da UNEB, mas do ensino de graduação no Brasil, o qual a pós-graduação *stricto sensu* não resolve.

As médias mencionadas, em ordem crescente, destacando-se os pontos mais frágeis, são as seguintes:

Tabela 2: Percentual de média dos pontos frágeis

Materiais	35,2%
Didática	45,2%
Entusiasmo	49,2%
Relações com os alunos	58,4%
Domínio dos conteúdos	69,7%

Fonte: Pesquisa de campo.

Observando-se os dados por disciplina e por turma, sugere-se atenção especial às disciplinas a seguir. Cabe destacar que muitas delas têm importância estratégica para a formação profissional.

- 1º período: Português e Matemática I
- 2º período: Introdução à Economia II, Matemática II e Ética
- 3º período: História Econômica Geral e Matemática III
- 4º período A: História do Pensamento Econômico e Matemática IV
- 4º período B: Ciência Política, História do Pensamento Econômico e Matemática IV
- 5º período A: Análise Microeconômica I, Introdução à Estatística Econômica e Mercado de Capitais
- 5º período B: Processamento de Dados, Análise Microeconômica I e Mercado de Capitais
- 6º período A: Formação Econômica do Brasil, Análise Macroeconômica I, Análise Microeconômica II e Introdução à Econometria
- 6º período B: Técnicas de Pesquisa em Economia, Análise Microeconômica II e Estatística Econômica
- 7º período: Metodologia da Análise Econômica e Econometria
- 8º período: Economia Monetária, Desenvolvimento Socioeconômico e Economia do Setor Público
- 9º período: História do Pensamento Econômico II e Economia Brasileira II
- 10º período: Tópicos Especiais em Economia II, Política e Programação Econômica e Economia Internacional

1.2 A visão dos professores

O corpo docente respondeu ao instrumento de coleta de dados com participação total e baixa abstenção no que se refere às respostas. Ao contrário do corpo discente, os questionários, em número restrito, foram assinados, o que coloca o peso das expectativas sociais e profissionais sobre as opções marcadas. A tabela 3 indica as respostas para os aspectos pedagógicos.

Tabela 3: Aspectos pedagógicos – respostas do corpo docente (em porcentagem)

Itens	Bom	Regular	Insuficiente	Sem resposta
Relação teoria-prática*	50,0	43,8	3,1	3,1
Relação entre disciplinas	68,8	28,1	-	3,1
Desempenho como professor	84,4	12,5	-	3,1
Organização do currículo	84,4	12,5	-	3,1
Adequação do currículo ao perfil profissional	90,6	6,3	-	3,1

Nota: * Item abaixo da média para o conjunto de variáveis do instrumento de coleta de dados.

Fonte: Pesquisa de campo.

A relação entre a avaliação dos corpos docente e discente é evidente, uma vez que o ponto mais frágil foi, novamente, a relação entre teoria e prática. Pela ordem dos percentuais, entretanto, a relação entre disciplinas é vista mais favoravelmente pelos professores do que pelos alunos. O desempenho do professor foi auto-avaliado positivamente.

2 AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO ALUNO E DA INFRA-ESTRUTURA

2.1 A visão dos alunos

Os resultados, em ordem decrescente, apontam para os aspectos prioritários do ponto de vista dos processos decisórios da Instituição (ver tabela 4).

Tabela 4: Percentual de respostas “sim”

Direção	31
Chefia de Departamento	32
Salas de aula	16
Equipamentos audiovisuais	21
Laboratórios de Informática	23
Banheiros	25
Auditório	26
Lanchonete	37
Biblioteca	38
Secretaria	48
Banco	49
Tesouraria	54
Protocolo	66

Os resultados, de modo geral, destacam problemas de instalações no prédio em que funciona o curso. A reforma do auditório e a construção de novas instalações da Biblioteca certamente afetarão o conceito, no futuro, de maneira muito positiva. No entanto, o laboratório de informática e os equipamentos audiovisuais, importantes para a aprendizagem e com relação custo/benefício bastante favorável, merecem análise cuidadosa para o seu melhoramento. Quanto ao atendimento da Direção e da Chefia do Departamento, embora muito mais complexo e suscetível de provocar frustrações que o de setores como a Secretaria e o Protocolo, merece ser analisado cuidadosamente.

A desagregação dos dados por período letivo dos alunos respondentes (ver quadro 2) é interessante, verificando-se coincidências significativas com a tabela 4. Mais uma vez, os conceitos mais baixos concentram-se nos períodos letivos intermediários e finais do curso. No entanto, turmas dos períodos iniciais apresentam incidência de opiniões desfavoráveis quanto à infra-estrutura.

Quadro 2: Atendimento ao aluno e infra-estrutura – turmas com conceito “bom” abaixo da média

Itens	1 ^o	2 ^o	3 ^o	4 ^o A	4 ^o B	5 ^o A	5 ^o B	6 ^o A	6 ^o B	7 ^o	8 ^o	9 ^o	10 ^o
Direção					X	X		X		X	X	X	X
Chefia de Departamento	X			X		X		X		X	X	X	X
Secretaria								X		X	X	X	X
Protocolo	X				X	X					X	X	X
Tesouraria	X		X		X				X		X	X	X
Banco	X			X		X					X	X	X
Lanchonete						X		X		X	X	X	X
Salas de aula				X	X	X		X	X			X	X
Auditório	X			X	X	X		X		X	X	X	X
Laboratório	X	X	X	X				X		X	X	X	
Biblioteca				X		X		X		X	X	X	X
Equipamentos audiovisuais			X	X	X	X		X	X	X		X	X
Banheiros	X	X			X	X		X		X	X	X	

Fonte: Pesquisa de campo.

2.2 A visão dos professores

A visão dos professores quanto às dificuldades de infra-estrutura mostra relação com a dos alunos. Os conceitos sobre as salas de aula, o laboratório de informática e os equipamentos audiovisuais situaram-se abaixo da média. O item mais positivamente avaliado foi a orientação da Chefia do Departamento, o que sugere estreita relação entre os seus membros.

Nos questionários, as observações, de modo geral, reforçam essas prioridades, destacando a necessidade de *software* mais adequado à programação matemática, mais ventilação nas salas de aula, maior disponibilidade de equipamentos audiovisuais, mais tomadas elétricas nas salas de aula, melhores instalações para a prática desportiva e livro de ponto nas próprias dependências em que funciona o curso. Conquanto parte das providências concernentes esteja sendo tomada, convém analisar mais a fundo essas necessidades, inclusive o atendimento proporcionado pela Tesouraria, lanchonete e outros serviços. A literatura indica que é mais fácil e rápido modificar os recursos materiais que os recursos humanos em

educação. Desse modo, alterações na infra-estrutura renderão impacto positivo em termos de rendimento do trabalho docente e discente.

Tabela 5: Avaliação do atendimento e da infra-estrutura – respostas do corpo docente (em porcentagem)

Itens	Bom	Regular	Insuficiente	Sem resposta
Salas de aula*	26,4	65,6	-	8,0
Laboratório de Informática*	43,8	32,6	15,6	8,0
Atendimento da lanchonete e serviços*	56,3	43,7	-	-
Atendimento da Tesouraria	71,9	20,1	-	8,0
Orientação da Direção	81,3	15,6	-	3,1
Atendimento da Secretaria	81,3	15,6	-	3,1
Orientação da Chefia de Departamento	100,0	-	-	-

Nota: * Item abaixo da média para o conjunto de variáveis do instrumento de coleta de dados.

Fonte: Pesquisa de campo.

3 SUGESTÕES

Em face dos resultados analisados, sugere-se:

- aprofundar a pesquisa quantitativa por meio de uma discussão semi-estruturada com os representantes das turmas envolvidas;
- divulgar os resultados gerais da pesquisa, quanto aos aspectos pedagógicos, ao corpo docente e, quanto à situação de cada disciplina, ao respectivo professor;
- analisar a situação de cada disciplina prioritária, examinando cuidadosamente os elementos constitutivos do seu programa, em especial os materiais utilizados; e
- analisar as repercussões no que se refere à política de aquisição de materiais pela Biblioteca e à política de capacitação continuada da Instituição.

APÊNDICE C – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

ELEMENTO DE ANÁLISE: Gestão participativa

Assunto	Questões	Escala
1. Atuação do Conselho Departamental	1.a) A instituição dispõe de um Conselho Departamental com funções e atribuições bem definidas.	() Sim () Não
	1.b) O Conselho Departamental funciona periodicamente.	() Sim () Não
2. Planejamento das ações institucionais	2.a) A instituição define participativamente sua missão, seus objetivos, suas metas, estratégias e planos de ação.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	2.b) A Mantenedora, os diretores, gestores e professores tomam decisões conjuntas relativas a questões acadêmicas.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
3. Objetivos institucionais	3.a) Os objetivos da instituição são claramente definidos e divulgados a todos.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	3.b) Os objetivos da instituição são aceitos pela comunidade acadêmica.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	3.c) Todos na instituição têm clareza dos objetivos do seu trabalho.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	3.d) A comunidade acadêmica tem autonomia para decidir sobre assuntos da gestão escolar.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	3.e) A instituição dispõe de critérios para determinar o rendimento institucional.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	3.f) A instituição estabelece metas de excelência.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca

4. Organização da rotina	4.a) A instituição dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.b) A instituição desenvolve ações de acordo com os procedimentos estabelecidos.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.c) Os funcionários da instituição conhecem todos os procedimentos para executarem bem o seu trabalho.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.d) Cada pessoa na instituição está informada e treinada para executar bem suas tarefas/atividades.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.e) A instituição aplica com regularidade programas de avaliação de resultados das tarefas e atividades.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.f) Todos na instituição sabem medir e avaliar o resultado de seu trabalho.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.g) Todos os dados necessários ao gerenciamento da instituição são levantados de forma planejada e organizada.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.h) Os procedimentos administrativos asseguram o conhecimento dos problemas pela Mantenedora, Coordenadoria Executiva e Direção dos Institutos.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	4.i) Todas as atividades e os processos desenvolvidos na instituição são documentados, otimizados e divulgados.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
5. Organização acadêmica e administrativa	5.a) O registro e controle acadêmico são feitos de forma organizada (matrículas, trancamentos, frequência, notas, aprovação/reprovação, etc.)	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca

ELEMENTO DE ANÁLISE: Gestão de recursos

Assunto	Questões	Escala
1.Qualificação	1.a)	
2.Plano estratégico	2.a) A instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para: 2.a1) melhoria da gestão administrativa e acadêmica;	() Sim () Não
	2.a2) identificação dos <i>gaps</i> no fluxo dos serviços, nos âmbitos acadêmico, administrativo e financeiro para correção dos resultados;	() Sim () Não
	2.a3) elaboração de relatórios e implementação de políticas de inovação de gestão de recursos.	() Sim () Não
	2.b) A instituição envolve, na gestão administrativa e pedagógica, a participação de todos os segmentos.	() Sim () Não
3.Infra-estrutura física e administrativa	3.a) A instituição planeja a ampliação de suas unidades físicas e recursos com base em estudo de demandas e mercado.	() Sim () Não
	3.b) A logística da instituição é definida baseada em previsões orçamentárias, planos estratégicos e leitura de cenários.	() Sim () Não
	3.c) Os serviços de suporte e de apoio (manutenção/substituição de equipamentos e recursos) são definidos em função da logística da instituição.	() Sim () Não
	3.d) A instituição possui uma sistemática de supervisão do processo de execução em todos os serviços.	() Sim () Não
4.Recurso tecnológicos	4.a) A instituição dimensiona a aquisição dos computadores de acordo com a modulação recomendada nas diretrizes curriculares dos cursos.	() Sim () Não
	4.b) A instituição possibilita acesso à Rede (intranet e internet) a toda comunidade acadêmica.	() Sim () Não
	4.c) A instituição tem incorporado avanços tecnológicos, inovando sua metodologia de ensino, através de projetos/ações de ensino a distância.	() Sim () Não
	4.d) A instituição adquire softwares, hardware e outros recursos de acordo com as demandas, respeitando as exigências legais.	() Sim () Não
5.Alocação, desenvolvimento e captação de recursos	5.a) A instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para projetos e eventos culturais, extensão e parcerias, intercâmbio técnico-cultural-científico nacional e internacional.	() Sim () Não
	5.b) A instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para o desenvolvimento de projetos de iniciação à produção científica, bolsas de trabalho, monitoria, empresa júnior.	() Sim () Não
6.Expansão institucional	6.a) A instituição planeja o aumento de vagas proporcionalmente à previsão orçamentária.	() Sim () Não
	6.b) A instituição planeja a abertura de novos cursos: seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão proporcionalmente à previsão orçamentária.	() Sim () Não
	6.c) A instituição prevê a oferta de cursos seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão fora de sua sede.	() Sim () Não
	6.d) A instituição desenvolve estudos na área de acompanhamento de egressos para validar e expandir seus cursos seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão.	() Sim () Não

ELEMENTO DE ANÁLISE: Gestão estratégica de negócios

Assunto	Questões	Escala
1. Consumidores interno e externo	1.a) A instituição dispõe de uma sistemática para identificar clientes-chave dos produtos e serviços ofertados.	() Sim () Não
	1.b) A instituição monitora e inova a compatibilidade entre mercado e a pertinência dos produtos e serviços disponibilizados.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	1.c) A escolha dos parceiros é realizada mediante critérios focados na sua dinâmica organizacional.	() Sim () Não
	1.d) A instituição adota estratégias diversificadas para atingir a sua demanda potencial (por exemplo: propaganda, publicidade, eventos, etc.).	() Sim () Não
	1.e) A instituição monitora o retorno dos investimentos das estratégias adotadas em função da demanda efetiva (por exemplo: retorno do processo seletivo, acompanhamento de egressos).	() Sim () Não
	1.f) A instituição dispõe de esquemas de comunicação entre os vários segmentos institucionais internos.	() Sim () Não
	1.g) A instituição possui um serviço que monitora o nível de satisfação dos consumidores interno e externo quanto aos produtos e serviços disponíveis.	() Sim () Não
	1.h) Os gestores orientam os novos membros de sua equipe nas tarefas e desafios através de treinamentos.	() Sim () Não
	1.i) O gerenciamento das práticas comunicacionais em todas as instâncias ocorre baseado nos princípios de transparência e ética profissional.	() Sim () Não
	1.j) A instituição implementa programa de produtividade de consumidores para gerenciar o impacto dos serviços na comunidade distrital.	() Sim () Não
2. Produtos e serviços	2.a) A instituição dispõe de uma sistemática de tratamento e processamento de dados para formulação de políticas mercadológicas.	() Sim () Não
	2.b) Os valores e os objetivos institucionais são claramente visíveis nos diversos canais de <i>marketing</i> .	() Sim () Não
	2.c) O aperfeiçoamento de produtos e serviços é baseado na avaliação do consumidor que se encontra registrada em documentos institucionais.	() Sim () Não
	2.d) Existe receptividade por parte dos gestores às novas idéias para concepção de novos produtos e serviços.	() Sim () Não
	2.e) A instituição é conhecida pela qualidade dos produtos e serviços que oferece.	() Sim () Não
	2.f) A instituição é reconhecida pela tradição no mercado de ensino superior privado.	() Sim () Não
	2.g) A instituição trabalha a sua marca baseada na opinião dos consumidores.	() Sim () Não
3. Produtividade institucional	3.a) As metas estabelecidas pela instituição podem ser alcançadas porque são oferecidas ferramentas, técnicas e processos.	() Sim () Não
	3.b) Os cursos ofertados pela instituição apresentam produtividade em função do monitoramento das práticas organizacionais.	() Sim () Não

3. Produtividade institucional (continuação)	3.c) A instituição emprega metodologias e ferramentas adequadas para medir padrões de desempenho pedagógico e administrativo.	() Sim () Não
	3.d) A instituição desenvolve programas de gerenciamento de mudanças por incremento de reuniões, oficinas, seminários, <i>workshoring</i> , relatórios, avaliação, encontros, projetos, entre outros.	() Sim () Não
	3.e) A instituição investe continuamente no treinamento de líderes inovativos.	() Sim () Não
	3.f) A instituição possui uma sistemática de medição de sua produtividade integrada a tecnologias e práticas comunicacionais.	() Sim () Não
	3.g) A retroalimentação dos processos baseada nos resultados da avaliação institucional tem otimizado recursos e tempo.	() Sim () Não
4. Projetos de alto impacto institucional	4.a) A melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados se deve ao tratamento e acompanhamento dos processos com base em sua experiência de sucesso.	() Sim () Não
	4.b) A instituição envolve todos os segmentos na elaboração e execução dos projetos de alto impacto organizacional.	() Sim () Não
	4.c) A alta gerência possui clareza quanto aos critérios estabelecidos para apreciação e aprovação de projetos de alto impacto institucional.	() Sim () Não
	4.d) A reengenharia institucional incorporou incentivos funcionais, planos de remuneração e novos valores organizacionais.	() Sim () Não
	4.e) A reengenharia institucional promoveu mudanças culturais e elevou o moral dos funcionários.	() Sim () Não
5. Políticas e ações de apoio	5.a) A instituição promove política e ações de apoio a atividades de pós-graduação.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	5.b) A instituição promove política e ações de apoio a atividades de extensão.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
	5.c) A instituição promove política e ações de apoio a estudo e pesquisa de egressos (mecanismos de acompanhamento, como: cadastro de egressos, associações de ex-alunos, etc. e, quando for o caso, revisão do projeto pedagógico decorrente da avaliação e dos resultados desse acompanhamento.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca
6. Prestação de serviços à comunidade	6.a) A instituição promove política e ações de apoio a programas de prestação de serviços à comunidade.	() Sempre () Regularmente () Às vezes () Nunca