

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA: UM ESTUDO DE CASO NA
FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN,
NO PERÍODO DE 1999 A 2002**

Luiz Claudio Pereira

Florianópolis
Agosto/2003

Luiz Claudio Pereira

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA: UM ESTUDO DE
CASO NA FACULDADE CAPIXABA
DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN,
NO PERÍODO DE 1999 A 2002**

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

Orientador: Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

**Florianópolis
Agosto/2003**

Luiz Cláudio Pereira

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA: UM ESTUDO DE
CASO NA FACULDADE CAPIXABA
DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN,
NO PERÍODO DE 1999 A 2002

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

Florianópolis, 11 de agosto de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

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

Profª. Sílvia Maria Berté Volpato, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Paulo Brammont, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

A Deus, sempre presente em minha vida,
A minha mãe, uma brava lutadora pelos seus e meus ideais,
A meus irmãos, pela compreensão, sempre,
Minhas sobrinhas, lindas!

Agradecimentos

Ao meu orientador,
pela paciência, exigência e competência,
à Eliene Maria Gava Ferrão,
minha amiga e fortaleza eterna.

RESUMO

PEREIRA, Luiz Claudio. **O processo de adaptação estratégica no ensino superior**: um estudo de caso da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, no período de 1999 a 2003. 2003. 98 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

Este trabalho analisa e descreve a adaptação estratégica em uma Instituição de Ensino Superior Privada. Realiza-se, assim, uma pesquisa longitudinal, processual, histórica e qualitativa, através de estudo de caso, adotando-se, como técnica de coleta de dados, entrevistas com dirigentes e funcionários da organização e dados documentais. A organização é a Faculdade Capixaba de Nova Venécia - UNIVEN, localizada no Espírito Santo, estudada no período de 1999 a 2002. Pode-se notar que, nesse período, há um acelerado aumento das instituições de ensino superior privadas, surgindo uma grande oferta de novos cursos e vagas, o que provoca alterações significativas na forma de atuação das empresas do setor. Como resultado da pesquisa, tem-se que o processo de adaptação estratégica, ocorrido nessa Instituição, no período de estudo, sofreu influência do Governo, com seus órgãos reguladores, dos seus clientes e dos seus concorrentes, levando-a a priorizar, principalmente, a busca crescente pela qualidade.

Palavras-chave: Adaptação; Estratégia; Mudança.

ABSTRACT

PEREIRA, Luiz Claudio. **O processo de adaptação estratégica no ensino superior:** um estudo de caso da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, no período de 1999 a 2002. 2003. 98 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

This work analyses and describes the strategic adaptation in a Private Superior Education Institution. So, it carries out a longitudinal, processing, historical and qualitative research through the case study adopting interviews with the directors and employees of the organization and document data as technique of data collect. The mentioned organization is “Faculdade Capixaba de Nova Venécia” – UNIVEN, located in Espirito Santo and studied from 1999 through 2002. In that period it was observed an accelerated increase of Private Superior Education institutions, appearing a large offering of new courses and vacancies which provokes meaningful changes on the companies’ performance in the section. As a result of the research, the process of the strategic adaptation occurred in the institution, during this study suffered Government’s influence with its regulatory departments, the own institution’s clients and competitors, taking the institution mainly to get priorities to the increasing search for quality.

Key-words: Adaptation; Strategic; Change.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Empresas como sistema aberto.....	23
Ilustração 2 - Os fluxos e o “feedback” num sistema aberto.....	24
Ilustração 3 - A organização com os Stakeholders e a coalização interna.....	26
Ilustração 4 - Stakeholders da ELETROSUL no período de 1985–1990.....	27
Ilustração 5 - Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica.....	28
Ilustração 6 - O ciclo da adaptação estratégica.....	32
Ilustração 7 - Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	34
Ilustração 8 - Limites de Nova Venécia – ES.....	58
Ilustração 9 - Valor das mensalidades 1999 – 2000.....	62
Ilustração 10 - Titulação docente da UNIVEN 1999 – 2000.....	63
Ilustração 11- Residência do docente da UNIVEN 1999 – 2000.....	63
Ilustração 12 - Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica.....	66
Ilustração 13 - Síntese relativa ao período, com resposta aos objetivos gerais e específicos.....	67
Ilustração 14 - Titulação docente da UNIVEN 2001/1.....	67
Ilustração 15 - Residência do docente da UNIVEN 2001/1.....	67
Ilustração 16 - Titulação docente da UNIVEN 2001/2.....	70
Ilustração 17 - Residência do docente da UNIVEN 2001/2.....	70
Ilustração 18 - Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica.....	74
Ilustração 19 - Síntese relativa ao período, com resposta aos objetivos gerais e específicos.....	75
Ilustração 20 - Titulação docente da UNIVEN 2002.....	76
Ilustração 21- Residência do docente da UNIVEN 2002.....	77
Ilustração 22 - Resultado do Provão 2002.....	80
Ilustração 23 - Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica.....	83
Ilustração 24 - Relativo ao período, com resposta aos objetivos gerais e específicos.....	84
Ilustração 25 - Síntese dos principais stakeholders – 1999 a 2002.....	85
Ilustração 26 - Síntese das principais estratégias adotadas – 1999 a 2002.....	85
Ilustração 27 - Síntese do tipo de escolha organizacional – 1999 a 2002.....	86
Ilustração 28 - Síntese do tipo de adaptação organizacional – 1999 a 2002.....	86

Ilustração 29 - Síntese dos aspectos relevantes do ciclo de adaptação estratégica	
– 1999 a 2002.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ensino Superior - Vagas na Graduação – 1996-2000.....	57
Tabela 2 - Quantidade de cursos superiores no Espírito Santo em 2001.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema da Pesquisa	13
1.1.1 Delimitação do Tema e Formulação da Pergunta da Pesquisa.....	16
1.2 Propósito e Relevância do Estudo	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Relevância da Pesquisa	18
1.4 Organização do Documento	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Introdução	20
2.2 A Organização	20
2.2.1 A organização como um sistema aberto.....	22
2.3 O ambiente organizacional	24
2.4 Relacionamento Ambiente e Organização – Determinismo versus voluntarismo	27
2.5 Adaptação Estratégica	29
2.6 A Estratégia	33
2.7 A Formulação da Estratégia	36
2.8 Cultura e Poder	38
2.8.1 Cultura Organizacional.....	38
2.8.2 O Poder e sua relação no interior da organização e com o ambiente externo.....	40
2.8.3 O poder como influenciador no processo de escolha estratégica.....	40
2.9 Síntese do capítulo	43
3 METODOLOGIA	44
3.1 Introdução	44
3.2 O Método	44
3.3 O Contexto da pesquisa	46
3.4 Pesquisa como um estudo de caso simples	48
3.5 Coleta e tipos de dados utilizados	49
3.6 Confiabilidade dos dados coletados	52
3.7 Limitação da pesquisa	53

3.8 Operacionalização da Pesquisa	53
3.9 Síntese do capítulo	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1 Introdução	55
4.2 Histórico do ambiente externo antes da implantação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN	55
4.3 Período I – 1999 a 2000 – Autorização de criação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN e a implantação dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis	60
4.3.1 Análise teórica do período estratégico.....	64
4.4 Período II – 2001 – Fusão pela busca da consolidação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, uma nova visão de mercado	67
4.4.1 Análise teórica do período estratégico.....	72
4.5 Período III – 2002 – Busca de novos cursos e fortalecimento da Instituição com base nas exigências do Governo Federal	75
4.5.1 Análise teórica do período em questão.....	81
4.6 Síntese do estudo de caso	84
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	88
5.1 Introdução	88
5.2 Conclusão	88
5.3 Recomendações	91
REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema e problema da pesquisa, delimitação do tema, formulação da pergunta da pesquisa, propósito do estudo, objetivos geral e específicos, e a relevância da pesquisa.

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados. Os administradores, por sua vez, confiam na análise do ambiente para fornecer as informações que eles precisam para iniciar o processo de formulação da estratégia (CERTO e PETER, 1993). O ambiente construído a partir das interpretações acerca do ambiente real é que define as necessidades de ação, sendo relevante para estimular as mudanças nas organizações.

Neste sentido, a adaptação estratégica significa uma indicação de mudança que é obtida combinando capacidade da organização em alinhar-se com as condições do ambiente, com os objetivos da organização (MILES e SNOW, 1978).

Considerando-se que as Instituições de Ensino Superior são reconhecidas historicamente como as que produzem e disseminam o saber voltado para a busca das verdades científicas para atender às necessidades básicas da sociedade (ROMANELLI, 1996), faz-se aqui uma breve análise de como se comporta uma Instituição de Ensino Superior, ao longo do tempo.

A primeira faculdade no Brasil foi instituída no século XIX, depois de longos séculos de uma oferta limitada ao ensino primário e secundário, ocasião em que o papel correspondeu, certamente, aos colégios jesuítas. O surgimento do ensino superior deu-se sob a forma de cadeiras, que foram sucedidas por cursos, por escolas e por faculdades de Medicina, Direito, Engenharia, Farmácia, Música e Agronomia, ao longo do século (ROMANELLI, 1996).

As instituições de ensino superior, que eram 28 em 1908, aumentaram para 50 quatro anos depois e para 248 em 1935. A participação do ensino superior privado foi precoce e marcante, representando mais de um terço do total em 1935. A região Nordeste, a Sudeste e, mais tarde, a região sul do país, foram as que mostraram maior número de instituições tanto públicas como privadas (ROMANELLI, 1996).

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

A transformação das bases materiais e sociais do território brasileiro, graças aos acréscimos de ciência e técnica, significa também a exigência de novas qualificações profissionais. É nesse momento que o ensino superior realiza uma verdadeira conquista do território brasileiro, quando são implantadas mais de 300 instituições de ensino superior, no decênio de 1970 a 1980. O número de matrículas passou de 93.202, em 1960, para 1.377.286, em 1980, num aumento de 14,8 vezes. (BRASIL, 2000).

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

Portanto, os que ingressavam no ensino médio eram uma minoria. Como resultado disso, não havia matéria-prima para abastecer o ensino superior nacional. Em 1990, havia 1,1 vaga no ensino superior para cada aluno que concluíra o 2º grau (BRASIL, 1996). Na década de 90, verificam-se mudanças no setor educacional:

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

De lá para cá, a situação tornou-se bastante diferente. A principal mudança deu-se a partir de 1996, com a modificação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação no Brasil, LDB, com a instituição da Lei nº 9394/96, que anteriormente não dava abertura para a criação de faculdades particulares.

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

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional abre, portanto, as portas para a expansão das Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil. No período de 1999 a 2000, verificou-se um crescimento desenfreado de cursos e faculdades. Somente no ano de 2000, tramitaram no Ministério da Educação e Cultura nada menos que 5.300 pedidos de abertura de novos cursos (BRASIL, 2000).

Em 1996, havia 485 Faculdades particulares no Brasil. Em 2000, esse número havia se elevado para 905, sendo 349 nas capitais, e 556 no interior. No Estado do Espírito Santo, essa tendência também se propagou. De 12, em 1996, esse número foi elevado para 37 em 2000, sendo 15 faculdades na capital, e 22 no interior, oferecendo, ao todo, 94 cursos (BRASIL, 2000).

Verifica-se, então, um crescimento assustador no setor de Instituições de Ensino Superior, tendo uma repercussão enorme no Estado do Espírito Santo, que, entre 1996 e 2000, foi o segundo estado com o maior número de crescimento proporcional de vagas (BRASIL, 2000), provocando alterações significativas na competitividade das empresas do setor.

Outra tendência importante apontada pela evolução dos indicadores da década de 90 é o acelerado processo de interiorização do ensino superior, revelando uma clara tendência de melhor distribuição espacial de oferta de vagas.

E por que essa demanda por vagas nessas Instituições? O Ensino Superior no Brasil é um direito social garantido pelo Estado. O Governo Federal está com seu planejamento para o Ensino Superior desorientado, sem rumo (ROMANELLI, 1996).

Dessa forma, as Instituições de Ensino Superior estão sendo atingidas pelas mudanças do panorama político e econômico do país, que exigem delas uma maior adaptação a tais mudanças. Entre as opções de adaptação, pode-se pensar na eficiência no uso dos recursos, maior equidade no trato de grupos sócio-econômicos distintos, maior qualidade dos serviços educacionais prestados e maior capacidade de resposta às necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral. Assim sendo, a maneira de adaptar-se ao ambiente, relacionado ao processo de adaptação estratégica, é fundamental na administração dessas organizações.

Assim, alguns processos administrativos já começaram a ser incorporados. Entre as principais técnicas, encontram-se as estratégias empresariais que serão discutidos no segundo capítulo.

Para este trabalho, é realizado um estudo de caso com a Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, localizada em Nova Venécia, cidade com 40.000 habitantes, distante 320 Km, de Vitória, capital do Estado, no período de 1999 a 2002.

A Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN - adaptou-se a mudanças rápidas, como, por exemplo, o aumento do número de alunos que saltou da casa de 160, em 1999, para 1.100, no início de 2002 e, conseqüentemente, o aumento do número de funcionários que passou de 8, em 1999, para 83, em 2002.

Outro fator a que a faculdade procura ainda se adaptar é seu processo de fusão. Em 2001, a Faculdade Capixaba de Nova Venécia, UNIVEN, sofreu uma fusão, por motivos estratégicos, tais como concorrência, sobrevivência e fatores financeiros, com uma outra Instituição de Ensino Superior do interior do Estado, a UNILINHARES.

Essas etapas do processo de adaptação estratégica serão vistas no quarto capítulo.

1.1.1 Delimitação do Tema e Formulação da Pergunta da Pesquisa

Para Katz e Khan (1974), como sistemas abertos, as organizações dependem de recursos do ambiente externo. Portanto, o comportamento das organizações pode ser influenciado pelo ambiente, através da recepção de energia, transformação da energia e envio dessa energia transformada novamente ao ambiente, determinando este ciclo o modo de atuar da empresa, afetando o modo de estruturação organizacional e os processos administrativos.

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

Com o intuito de colaborar com a construção de um referencial para elaboração de estratégias específicas para o setor, haja vista o grande crescimento verificado nos últimos cinco anos na quantidade de empresas, vagas e cursos, no presente trabalho, de forma abrangente, o tema escolhido refere-se à Adaptação

Organizacional Estratégica que, conjugado com estas reflexões sobre organizações, estruturas e estratégias, permite estabelecer uma delimitação e formular o problema que a presente pesquisa pretende analisar: o comportamento de uma Instituição de Ensino Superior do Norte do Estado do Espírito Santo, a Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN.

Alguns trabalhos já foram desenvolvidos nesta linha de pesquisa, como, por exemplo, a Adaptação Estratégica na área de Construção Civil (GAGLIARDI, 2002), no setor bancário (OLIVEIRA, 2001) e em Universidades Federais (ALPERSTEDT, 2000), todos alunos da Universidade Federal de Santa Catarina, que tratam fundamentalmente de adaptação estratégica em diversas áreas. Outros trabalhos também fundamentam-se, basicamente, neste tema, desenvolvidos por alunos da própria Universidade de Santa Catarina, como os de Machado (2001), Rinaldi (2001) e Estrada (2000), cujos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de analisar mudanças estratégicas em universidades públicas.

Também podemos citar os trabalhos desenvolvidos por Brandão (2002) e Ribeiro (2002), alunos da Universidade Federal de Santa Catarina, que tratam de novos gestores educacionais e adaptação das Instituições de Ensino Superior frente às incertezas resultantes do processo de globalização.

Este trabalho se diferencia dos outros, pois trata de uma pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior particular, localizada no interior e no Estado do Espírito Santo, portanto, com características ímpares, que o diferem dos demais, como, por exemplo, a taxa de analfabetismo superior a 10% (BRASIL, 2000), e o segundo maior crescimento no número de oferta de cursos e vagas do país, nos últimos 05 anos (BRASIL, 2000). Considerando, ainda, o trabalho desenvolvido por Ferrão (2002), que trata do mesmo assunto, adaptação estratégica, mas, diferenciando-se por se tratar de uma outra Instituição de Ensino Superior, localizada em uma cidade diferente, tendo, portanto, peculiaridades que a tornam única.

No presente trabalho, o tema escolhido refere-se ao processo de adaptação estratégica. Dada a importância do tema para as organizações, e, em particular, para essa faculdade, permite estabelecer uma delimitação e formular o problema que a presente pesquisa pretende esclarecer, propondo, assim, a seguinte pergunta de pesquisa:

“Qual o processo de adaptação estratégica na Faculdade Capixaba de Nova Venécia - UNIVEN, no período de 1999 a 2002?”

1.2 Propósito e Relevância do Estudo

O propósito deste trabalho é analisar o processo de adaptação estratégica de uma Instituição de Ensino Superior.

Em consequência, o estudo se propõe a objetivos que são descritos a seguir:

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da UNIVEN no período de 1999 a 2002.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, descrever e analisar os fatores do ambiente que influenciaram a adaptação estratégica da UNIVEN no período pesquisado.
- Identificar, descrever e analisar os fatores internos que influenciaram a adaptação estratégica da UNIVEN no período pesquisado.
- Identificar, descrever e analisar as estratégias da UNIVEN no período.

1.3 Relevância da Pesquisa

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Podem ser classificadas em dois grupos, que não se excluem nem se opõem: 1º - razões de ordem intelectual (pesquisa pura ou básica) e 2º - razões de ordem prática (pesquisa aplicada). O primeiro grupo advém do desejo de se conhecer pela própria satisfação de conhecer. Envolve desenvolver e testar teorias e hipóteses que sejam intelectualmente interessantes para o investigador e que possam ter alguma aplicação no futuro (GIL, 1993).

No segundo grupo encontram-se inúmeras razões que podem conduzir à formulação de problemas de pesquisa, entre elas: a resposta àqueles problemas será importante para subsidiar uma determinada ação; ou para prever acontecimentos, com vistas a planejar uma ação adequada. Pode-se ainda formular problemas voltados para a avaliação de certas ações/programas, ou, ainda, formular problemas referentes às consequências de várias alternativas possíveis (GIL, 1993).

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

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

Dessa forma, o presente estudo é fundamental para que a instituição possa atuar efetivamente no contexto onde está inserida, ou seja, pretende-se conhecer uma determinada realidade, visando fazer algo de maneira mais eficiente. Assim, no intento de se obterem subsídios para a obtenção de condições de avaliação do trabalho, identificando as potencialidades e dificuldades e, a partir daí, elaborar um quadro do que a Instituição é hoje, sendo capaz afinal, de estabelecer as perspectivas para o futuro, na busca de um processo de melhoria contínua.

1.4 Organização do Documento

O trabalho divide-se em cinco capítulos. No primeiro, um capítulo introdutório. O segundo capítulo apresenta um referencial teórico, contendo uma síntese das principais teorias das organizações e estratégias, que servirá de base para a discussão dos dados coletados pela pesquisa.

O terceiro capítulo trata da Metodologia utilizada na pesquisa, descrição do público pesquisado e das ferramentas empregadas no processo.

No quarto capítulo, será apresentado um estudo de caso contendo os resultados obtidos na pesquisa.

E, finalmente, no quinto capítulo serão apresentadas as conclusões e as recomendações resultantes da pesquisa.

Antes de se tratar do Referencial Teórico, é necessário acrescentar que o conjunto de conceitos “organização-estratégia”, que será apresentado, deve ser completamente absorvido para a inteira compreensão da importância do discernimento entre quais ações estratégicas são vitais para o sucesso das Instituições de Ensino Superior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

No capítulo anterior, foram apresentados aspectos importantes e necessários ao entendimento do porquê da existência desta dissertação.

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos conceitos importantes da teoria das organizações, com destaque para os conteúdos voltados para a estratégia. Será apresentada uma revisão da literatura existente sobre mudança e formulação de estratégia.

Iniciar-se-á a discussão definindo-se organização e seu ambiente, apresentando alguns conceitos da teoria das organizações, os principais elementos que afetam o seu comportamento, os diferentes tipos de ambiente e os *stakeholders*, que são grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver, tais como empregados, clientes, fornecedores, acionistas, instituições financeiras e agências governamentais, dentre outros interessados na empresa, de uma organização entre si e entre estes e a organização (STONER e FREEMAN, 1999).

Na segunda parte, discutir-se-á a adaptação estratégica, utilizando o modelo de Miles e Snow (1978), apresentando os ciclos e tipos de adaptações organizacionais como parte de ajuste às incertezas do ambiente.

A terceira parte referir-se-á a estratégias organizacionais, apresentando algumas definições de estratégia e abordando a escola empreendedora e estratégias deliberadas e emergentes.

Na quarta parte, serão discutidos o poder e a cultura nas organizações, tendo o autor Henry Mintzberg como grande referencial de abordagem para esses assuntos.

2.2 A Organização

Para Cavalcanti (2001), as organizações constituem a forma primária de instituição social nesta pós-modernidade. Dentro deste paradigma atual, o homem, como ser cultural e social, vive na constante busca de ferramentas que possam melhorar seu desempenho.

Cada sociedade cria suas formas específicas de organização que passam a ser sistematizadas e legalizadas. É grande a proliferação das organizações na sociedade do século XXI, com uma velocidade de informações surpreendentes,

variando, assim, as estruturas e finalidades que o estudo hoje, apesar de complexo, necessita conservar, consolidar e construir. Tendo em consideração as contradições que não se resolveram antes, hoje, para as novas organizações que aparecem, é preciso que se lhes analisem os paradigmas, valores, normas e princípios, de maneira científica (MOTTA, 1995).

Buscar modelos e instrumentos que melhorem o desempenho das organizações tem sido uma preocupação constante de estudiosos e autores da ciência da administração desde os seus primeiros passos com os clássicos Taylor e Fayol (CHIAVENATO, 1999). A visão predominante concebe as organizações como instrumentos racionais para alcançar determinados objetivos. São chaves explícitas ou implícitas de qualquer referencial teórico.

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

Machado (2001) diz que a sociedade moderna é caracterizada pelas organizações que assumem caráter político, econômico, cultural, religioso, etc. As organizações têm importante papel na formação da personalidade do indivíduo, ao mesmo tempo em que delas depende o desenvolvimento de um país.

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

Para Daft (2002), num sentido formal, as organizações têm quatro características essenciais, que também as definem: 1) são entidades sociais, compostas de pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si para realizar funções essenciais do empreendimento; 2) são dirigidas para metas, e existem com um propósito, embora os seus integrantes e/ou grupos que as constituem possam ter metas diferentes das suas; 3) são sistemas de atividade deliberadamente

estruturados, com tarefas divididas em departamentos e conjuntos de atividades, separados, com a intenção de atingir certa eficiência no processo de trabalho; e 4) são interligados ao ambiente externo e, como sistemas abertos, podem ser afetados por forças externas, dentro de um limite identificável de elementos.

2.2.1 A organização como um sistema aberto

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

Uma das características dos sistemas abertos é a equifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser alcançados de várias maneiras, com diferentes recursos, processos de transformação e vários métodos ou meios. Dessa forma, mesmo que se assuma que o ambiente de uma organização seja altamente determinístico, a escolha organizacional ainda é possível.

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

Sob a égide dessa perspectiva, Chiavenato (1999, p. 95) conceitua as organizações da seguinte forma:

A abordagem de sistema aberto concebe um sistema que tem entradas e saídas com seu ambiente. Dentro dessa abordagem, a empresa é visualizada em um dinâmico relacionamento com seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas). O sistema recebe insumos na forma de recursos e fornece resultados na forma de produtos ou serviços.

Esta observação de Chiavenato pode ser explicada pela figura que se segue:

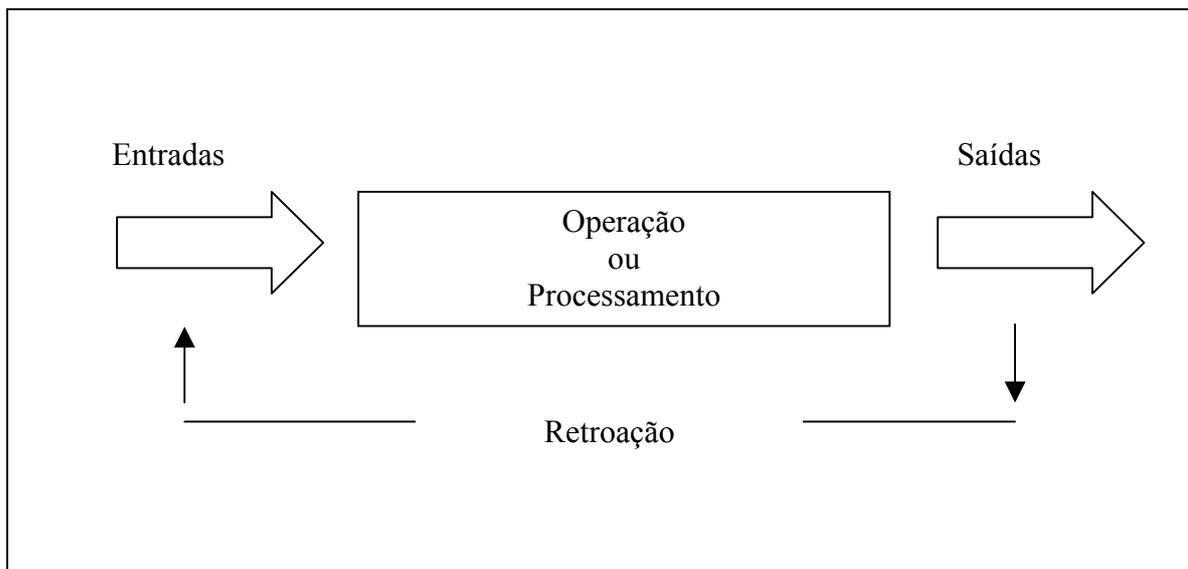


Ilustração 1 – Empresas como sistema aberto

Fonte: Chiavenato (1999)

Chiavenato (1999) afirma ainda que os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente e são fundamentalmente adaptativos, pois para sobreviverem precisam reajustar-se continuamente às condições mutáveis do meio. Essa adaptabilidade é um processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização do sistema aberto.

Para Stoner e Freeman (1999), os sistemas abertos têm fluxos de informações de materiais e de energia (inclusive humana), que entram no sistema vindo do meio ambiente como insumos, passam pelo processo de transformação e saem do sistema como produtos. A chave de controle para o fluxo é o *feedback*, onde os resultados das ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos de trabalho sejam analisados e corrigidos. Isso pode ser visualizado através da figura a seguir:

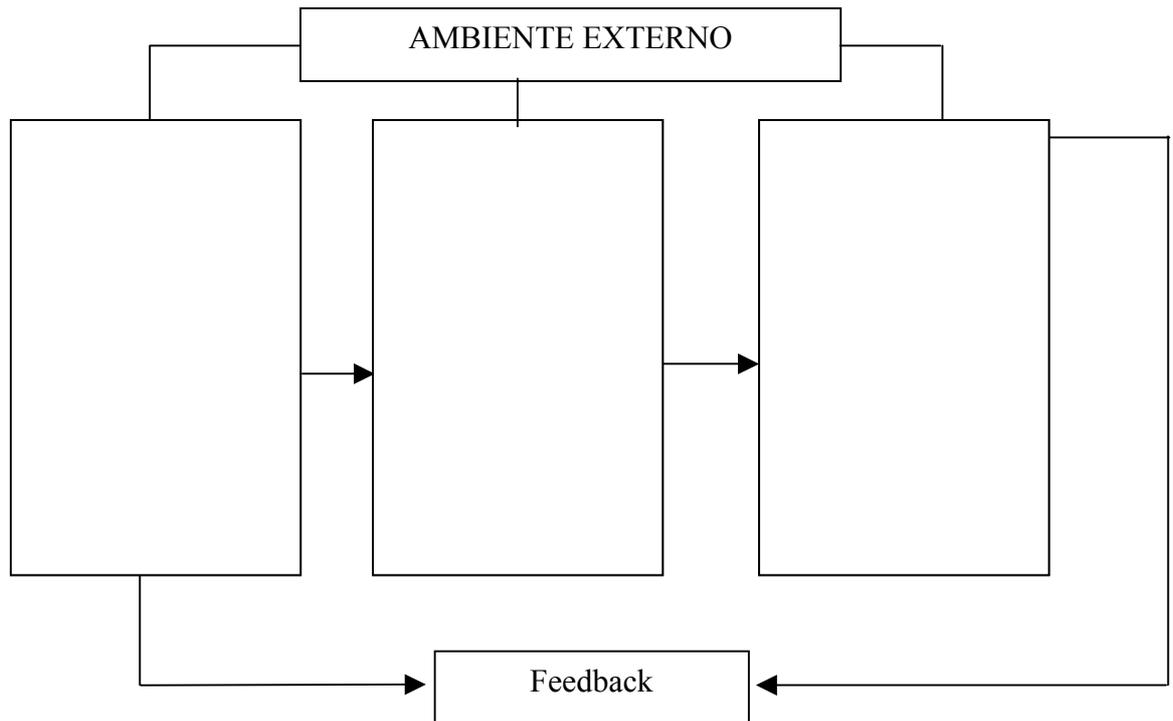


Ilustração 2: Os fluxos e o “feedback” num sistema aberto

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1999)

Neste trabalho, o estudo de caso adotará o conceito de organização como um sistema aberto, onde a empresa interage com o meio ambiente e que este tem influência em todo o processo organizacional.

2.3 O ambiente organizacional

As empresas estão inseridas em um meio onde interagem várias forças que as influenciam de algum modo. O campo onde essas forças atuam é também fonte de recursos para as empresas e exerce influência na sua tomada de decisão.

Esse campo, externo à empresa, é chamado de ambiente organizacional. O ambiente organizacional tem sido alvo de vários estudos em função de sua importância para o sucesso da organização. A necessidade de definir e conhecer os componentes que formam o ambiente culminou com o desenvolvimento de teorias administrativas nas quais as organizações são vistas como sistemas abertos que precisam adaptar-se às condições externas mutantes (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Para Miles (1978), existem elementos que são explicitamente relevantes para a organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico) e existem os

elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral).

De acordo com Bowditch e Buono (1997), a distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia dependendo dos produtos e mercados que a organização tiver escolhido.

A discussão sobre a definição do ambiente organizacional e seus componentes torna-se mais complexa quando se considera que nem tudo que acontece no ambiente é significativo para os membros das organizações.

Baseada nessas idéias, existe outra classificação do ambiente em função da percepção dos membros da organização. Bowditch e Buono (1997) classificam-no em ambiente real e percebido.

O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa. Cada organização tem um ambiente real (ou objetivo) que é externo e mensurável. Para Child e Smith (1987), o ambiente real é “constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender de que suas dimensões desenvolvidas sejam apropriadas para aquelas condições ambientais”.

Child e Smith (1987) consideram que, para a firma, o setor que está inserido constitui um conjunto de “condições objetivas” que podem criar pressões para a transformação da empresa, uma vez que a viabilidade desta depende do grau de apropriação do seu comportamento às condições ambientais. Da mesma forma, o setor é uma “arena cognitiva” com a qual seus membros se identificam. Os conceitos de “condições objetivas” e “arena cognitiva” de Child e Smith (1987) assemelham-se aos de “ambiente objetivo” e “ambiente percebido” de Bowditch e Buono (1997), respectivamente.

Existem redes complexas ligando os *stakeholders*, ou seja, grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver, tais como, empregados, clientes, fornecedores, acionistas, instituições financeiras e agências governamentais, dentre outros interessados na empresa, de uma organização entre si e entre estes e a organização (STONER e FREEMAN, 1999). Os *stakeholders* podem formar coalizões numa questão particular comum que os une, fazendo com que se juntem ao apoio ou à desaprovação de uma política ou questão organizacional.

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

A figura 2.3 ilustra o modelo apresentado por Mintzberg (1995), que associa os integrantes da coalizção externa – *stakeholders* – e os membros da coalizção interna da organização.



Ilustração 3 – A organização com os *Stakeholders* e a coalizção interna

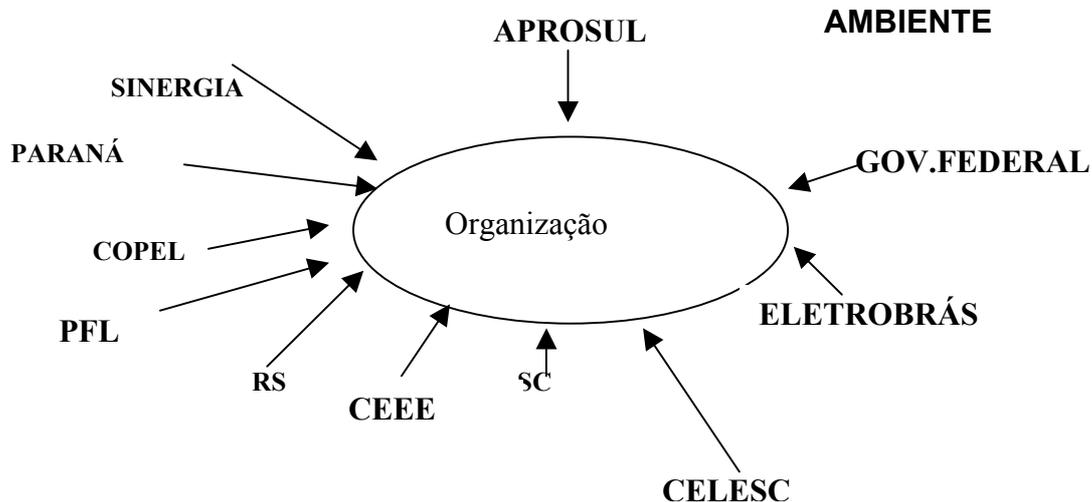
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1995)

Para Stoner e Freeman (1999), o impacto prático de um determinado elemento sobre a organização determina se ele é um *stakeholder* e, conseqüentemente, parte do ambiente de ação junto à organização. O ambiente tem elementos de ação direta e de ação indireta:

- elementos de ação direta – são os elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades da organização;

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

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



SINERGIA – Sindicato dos Eletricitários

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

Ilustração 4: Stakeholders da ELETROSUL no período de 1985–1990

Fonte: Adaptado Borenstein (1996)

2.4 Relacionamento Ambiente e Organização – Determinismo versus voluntarismo

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

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

Segundo Miles e Snow (1978), o determinismo pressupõe um ambiente organizacional mutável, fazendo com que as organizações se adaptem de acordo com o que foi imposto, sendo influenciadas por condições ambientais que determinam as estratégias a serem adotadas pela organização. Em contrapartida, o voluntarismo ou “escolha estratégica” prega que a organização é responsável por suas ações e que sua adaptação pode ser realizada por meio das escolhas dos administradores, e sua influência pode afetar o ambiente.

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

Estas duas posições, determinismo e voluntarismo, sendo tão contrárias uma a outra, fizeram com que fossem amplamente confrontadas e estudadas, surgindo, disto, novas teorias sobre as abordagens intermediárias, que irão combinar a essência do determinismo com a essência do voluntarismo.

Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 1999) propuseram 04 tipos de adaptação organizacional, combinando determinismo e voluntarismo, uma vez que em suas visões ambos eram passíveis de união, criando, desta forma, o quadro abaixo:

Alta	V O L U N T A R I S M O	Escolha Estratégica	Escolha Diferenciada
		Escolha Máxima	Diferenciação ou foco Adaptação às Condicionantes
Baixa		Escolha Diferenciada	Seleção Natural
		Escolha Incremental Adaptação por mudança	Escolha Mínima
		Baixo	Alto
		GRAU DE DETERMINISMO AMBIENTAL	

Ilustração 5 - Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 1999)

Especificando os tipos de comportamento organizacional correspondente a cada um dos quatro quadrantes, temos que:

- Seleção Natural - estratégica, onde a organização não tem como modificar-se em relação ao ambiente, sendo este o responsável por selecionar a organização que permanecerá e sobreviverá.
- Escolha estratégica – ocorre alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo, onde prevalece o planejamento estratégico com a empresa, interferindo no ambiente.

- Escolha diferenciada – ocorre capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, provocando um campo turbulento para a adaptação à mudança. Sob tais condições, existem certos fatores exógenos evidentes, que afetam a tomada de decisões, mas assim há a possibilidade de a organização desfrutar da escolha, apesar da natureza autoritária das forças e limitações externas.

- Escolha indiferenciada – ocorre baixa capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental onde a organização não tem como apresentar coerência entre as ações, não conseguindo obter vantagens significativas com as mudanças operadas.

Verifica-se, portanto, que ambiente e escolha estratégica se organizam para que a empresa consiga adaptar seu comportamento frente às mudanças tanto internas como externas.

2.5 Adaptação Estratégica

Até o momento discutiu-se genericamente o porquê de as organizações mudarem. Motivos externos e internos foram explorados para explicar tal comportamento, enfatizando-se que existe freqüentemente a necessidade da mudança. Porém esse tipo de postura é insuficiente para explicar os fenômenos de mudança, pois as organizações não mudam simplesmente ao sabor de sua vontade a qualquer hora ou momento, como também o ambiente não é o senhor absoluto dos acontecimentos, pressionando indistintamente a toda e qualquer organização.

Esta visão possui basicamente duas restrições. A primeira delas refere-se ao fato de ignorar como se desenvolve o processo de adaptação, desconsiderando-se as diferentes formas de ajustamento entre organizações e ambiente. Outro fator que limita esta visão é sua desconsideração ao processo de escolha estratégica por parte das organizações empresariais (SILVA, 2000).

De forma oposta à visão do determinismo do ambiente, aparece a abordagem dos teóricos de política e análise institucional que, ao ver de MILES e SNOW (1978), enfatizam o papel da escolha estratégica. Esses teóricos argumentam que as organizações são capazes não só de captar e adaptar-se às mudanças ambientais, como também de exercer uma escolha entre os tipos de ambiente nos quais deseja operar, adaptando-se a esta escolha.

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

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

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

Os modelos de adaptação estratégica multiplicaram-se nos últimos anos. Um dos mais populares foi o modelo das Cinco Forças de Michael Porter (1992). Basicamente, esse modelo dizia que os estrategistas precisavam considerar cinco forças quando analisavam o ambiente da empresa em que concorriam: novos concorrentes, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes atuais.

Recentemente, Hamel e Prahalad (2001) sugeriram que em vez de se concentrar nas condições do setor, as organizações deveriam concentrar-se nas suas competências essenciais e utilizar as habilidades, os processos e as tecnologias para criar uma vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor.

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

- Coalizão dominante – grupo de indivíduos existentes em cada organização que tem como responsabilidade identificar problemas e solucioná-los, influenciando na formulação de estratégias organizacionais.
- Percepção – forma como a coalizão dominante percebe o ambiente da organização.
- Segmentação – forma como a coalizão dominante segmenta o ambiente, influenciando na divisão interna da organização.

- Procura de atividades – avaliação por parte da coalizão dominante das variáveis críticas do ambiente, determinando ações em relação ao ambiente que poderão ser reativas ou proativas.

- Restrições dinâmicas – forma como a coalizão dominante toma decisões adaptativas que tendem a ser restringidas pelas estratégias estruturais e desempenhos passados e atuais da organização empresarial.

E ocorre de quatro maneiras diferentes, o que os leva a classificar as empresas em tipos estratégicos.

O tipo **Defensivo** caracteriza empresas que têm um estreito domínio de produto-mercado e em que os altos executivos normalmente são especializados em sua área de operação e, portanto, possuem baixa visão e pequena atuação na busca de novas oportunidades fora da organização. Essas empresas raramente necessitam de ajustes na tecnologia, na estrutura ou em métodos de operação e tendem a dar maior atenção ao crescimento e à eficiência das operações já existentes do que a novas atividades.

O tipo **Explorador** é aquele em que as organizações pesquisam as oportunidades de mercado e experimentam tendências ambientais que emergem. As empresas desse tipo são criadoras de mudanças e seus competidores são obrigados a reagir para acompanhar o mercado e não perder competitividade. Em função da forte preocupação com a inovação em produtos e mercados, essas organizações não são tão eficientes.

O tipo **Analista** é caracterizado por empresas que operam em dois tipos de produto-mercado – um mais estável e um mais variável. Na parte estável, operam buscando eficiência pelo uso de estrutura e processos formalizados. Na área variável, os administradores acompanham os competidores de perto para obtenção de novas idéias e rapidamente adotam as que lhes parecem mais promissoras.

O tipo **Reativo** é aquele em que os altos executivos da empresa percebem as mudanças e incertezas no ambiente organizacional, mas não são capazes de responder eficientemente. Essas organizações carecem de consistente relacionamento estratégia-estrutura e raramente fazem ajustes até que sejam forçadas a fazê-los pelas pressões ambientais.

Para Miles e Snow (1978), a adaptação estratégica é um ciclo que envolve a organização em todas as suas partes, buscando solucionar três tipos de problemas:

- Problema Empresarial – Escolha do domínio Produto Mercado.

- Problema de Engenharia – Escolha de tecnologia para a produção e distribuição.
- Problema Administrativo – Seleção de área para inovação futura e racionalização da estrutura do processo.

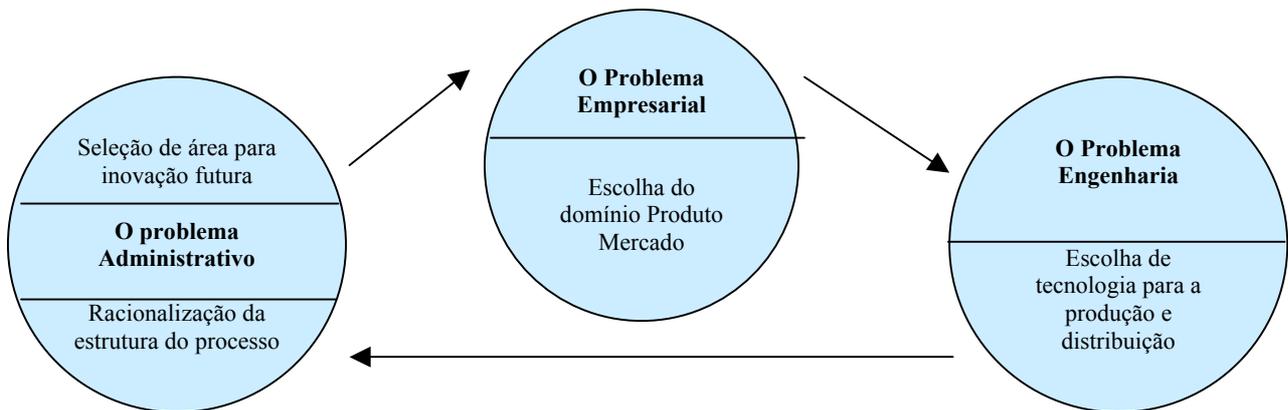


Ilustração 6 – O ciclo da adaptação estratégica

Fonte: Adaptação de Miles e Snow (1978)

Segundo o modelo de Miles e Snow (1978), a organização é um todo integrado em dinâmica interação com seus ambientes, e o processo de adaptação organizacional é dirigido por escolhas estratégicas dos altos executivos. As escolhas são numerosas, complexas e mais ou menos contínuas e, assim, podem ser de natureza empresarial, operacional ou de engenharia e administrativas e devem ser analisadas pelo exame de consistência entre essas categorias.

Para fins deste trabalho, será considerada a seguinte definição de adaptação estratégica:

Adaptação estratégica caracteriza-se por um processo de mudança decorrente da capacidade de ajustamento da organização às condições ambientais (HREBINIAK e JOYCE, apud OLIVEIRA, 2001). Admite-se, nesta pesquisa, que o determinismo ambiental e o voluntarismo ambiental são variáveis independentes e não excludentes (HREBINIAK e JOYCE, apud OLIVEIRA, 2001), existindo a possibilidade de “alta capacidade de escolha”, “baixa capacidade de escolha”, “alto determinismo” e “baixo determinismo” no processo de adaptação estratégica.

2.6 A Estratégia

Os grandes estrategistas do mundo deixaram sua marca e são conhecidos e lembrados até hoje por seus grandes feitos. Grandes generais de sucesso sabiam que, numa guerra, é a preparação que faz a diferença, mas a habilidade de implementar essa preparação foi fundamental para deixarem seus nomes na história. Dentre esses nomes, podemos citar Alexandre, o Grande, conhecido por sua magnífica visão; Júlio César, o Comunicador Supremo; Carlos Magno, o Grande Conciliador; Gengis Khan, o Mestre Absoluto da Velocidade; e Napoleão Bonaparte, o Gerente da Revolução.

Como visto, os administradores têm a difícil tarefa de tomar decisões que orientem consistentemente os seus negócios face às mudanças ambientais, ou seja, formular estratégias. Nesta seção, discutem-se as principais definições sobre o conceito de estratégia.

Para Tachizawa e Rezende (2000), estratégia é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro. Ou seja, são ações executadas para melhorar sua posição diante de concorrentes reais ou potenciais e materializam-se através da busca de: a) vantagens em relação aos concorrentes; b) atendimento às necessidades dos clientes; e c) adaptação às mudanças ambientais.

No século XX, novas e várias definições de estratégias apareceram. O seu significado fugiu do enfoque da força, passando a ser a seleção de meios e objetivos que privilegiam os fatores psicológicos dos envolvidos. A partir da década de 60, surgiram outras tantas definições de estratégias.

Há várias definições e teorias concorrentes sobre estratégia que, na maioria das vezes, se complementam em algum aspecto, mas que não são universalmente aceitas. Em linhas gerais, as definições encontradas na literatura tratam a estratégia como meio utilizado para adaptar a organização às condições ambientais. Nesta seção, focalizam-se as definições mais importantes dentro do contexto considerado.

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

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

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

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

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

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

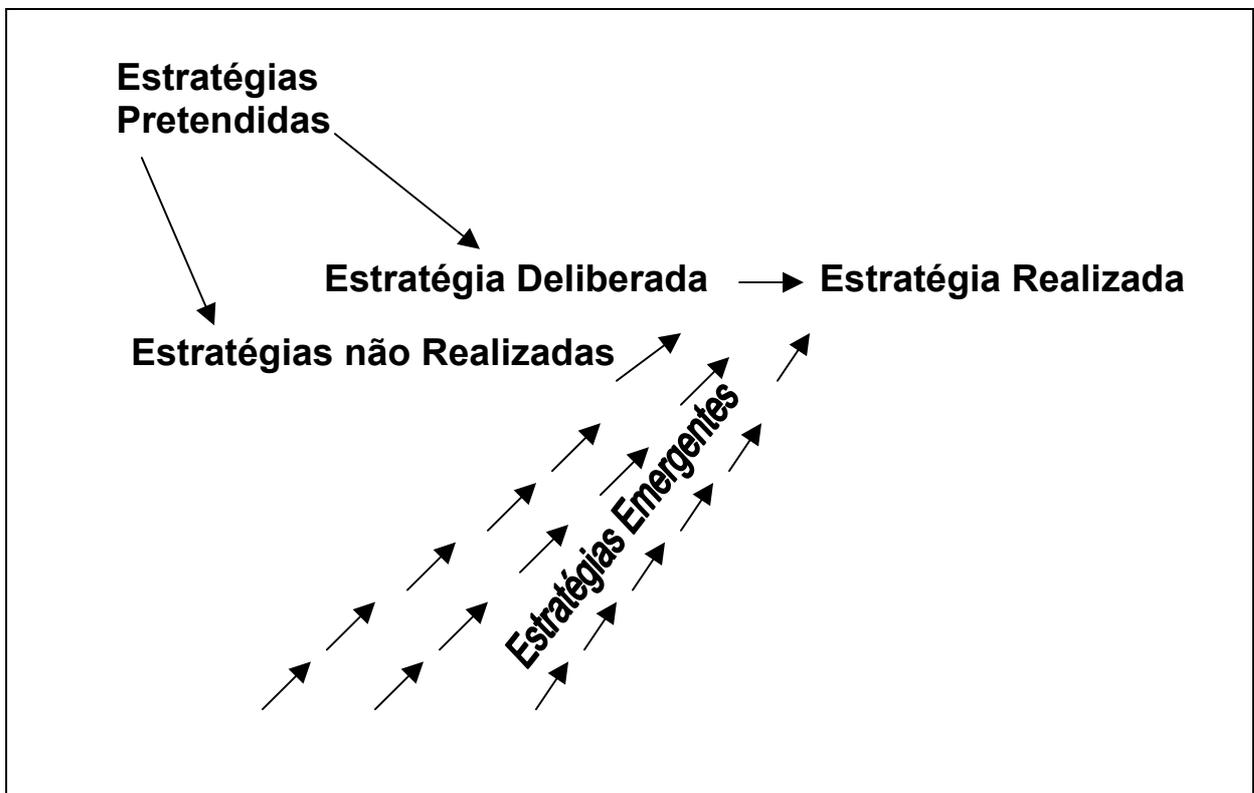


Ilustração 7: Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001)

A estratégia de uma empresa, conforme Mintzberg e Quinn (2001), pode assumir cinco formas: como um plano, como um padrão de decisões, como uma posição, como uma perspectiva e como um estratagema.

- **Estratégia como plano** – tipo de curso de ação conscientemente planejado para lidar com uma situação. Desta forma, a estratégia como um plano representa uma direção, um caminho a ser percorrido para se atingir objetivos no futuro. Por essa definição, as estratégias assumem características de serem preparadas antes das ações para que são desenvolvidas, e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.

- **Estratégia como um padrão** – é a consistência no comportamento da estratégia organizacional, sendo formada por uma série de decisões que a organização toma ao longo do tempo. Durante essa trajetória, a empresa aprende com seus erros e responde ao ambiente de uma maneira flexível, na maioria das vezes sem um curso.

- **Estratégia como Posição** – é a harmonização entre a organização e o ambiente em que está inserida, envolvendo tanto o ambiente interno como o ambiente externo, podendo assumir a função de nicho de mercado, gerador de retorno econômico e ainda de domínio de mercado de seus produtos. Procura definir estratégia olhando para fora, procurando posicionar a organização no ambiente.

- **A Estratégia como Perspectiva** – é a abstração que existe na mente das pessoas envolvidas com a organização, concebida de acordo com o modo específico e particular dessas pessoas de perceber o ambiente, compartilhada pelos membros das organizações através de suas intenções e ações. De acordo com a visão desses indivíduos, a organização pode atuar de várias formas no ambiente.

- **A Estratégia como “Ploy” ou manobra** – é a estratégia como um blefe, destinado a enganar um concorrente, contando mais como a ameaça em si do que com a execução propriamente dita da estratégia.

A presente pesquisa adotou o conceito de “estratégia como um padrão”. Trata-se, dessa forma, de estratégias realizadas ou padrões de decisões e ações observadas no tempo que podem ter sido deliberadas – pretendidas ou intencionais – ou emergentes – padrões realizados sem haver intenção de realizá-los.

2.7 A Formulação da Estratégia

Há várias formas de propor, pensar e fazer estratégia. Neste trabalho, procurar-se-á adotar a tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os quais dizem haver dez escolas de pensamento na formulação da estratégia, dividindo-as da seguinte forma:

- A escola do *design* – a formulação da estratégia é um processo informal de concepção da mente do líder, utilizando-se da análise SWOT (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas)
- A escola do planejamento – semelhante à do *design*, com exceção do processo, que é formal, e a chefia não é o único ator do processo.
- A escola do posicionamento – focaliza o conteúdo das estratégias (diferenciação, diversificação) mais do que o processo pelo qual elas são elaboradas; implicitamente este último é semelhante ao da escola do planejamento.

Essas três escolas são consideradas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) prescritivas, por procurarem apresentar caminhos apropriados para a formulação da estratégia. Ou seja, essas escolas preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas, considerando que ainda que uma prescrição pareça eficiente em um contexto particular, requer sempre que se conheça com todo o detalhe esse contexto e como funciona.

- A escola cognitiva – considera o que acontece na mente humana que procura lidar com a estratégia.
- A escola empreendedora – a formulação da estratégia como um processo visionário de um líder poderoso.
- A escola do aprendizado – a estratégia emerge de um processo de aprendizado coletivo.
- A escola do poder – focaliza o conflito e a exploração do poder no processo estratégico, considerando a formulação da estratégia como um processo de negociação.
- A escola cultural – considera a dimensão cooperativa e coletiva do processo.

- A escola ambiental – a formulação da estratégia é uma resposta passiva às forças externas.
- A escola da configuração – procura colocar todas as escolas anteriores no contexto de episódios específicos do processo.

Segundo Ansoff (1991), uma estratégia de negócio tem diversas características específicas:

- a) O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.
- b) Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia.
- c) Assim, a estratégia se torna desnecessária quando a dinâmica histórica de uma organização a leva aonde ela quer ir. Em outras palavras, quando o processo de busca está focalizando nas áreas preferidas.
- d) No momento da formulação de estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão identificadas. Portanto, a formulação de estratégias deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito de classes de alternativas.
- e) Quando a busca identifica alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original de estratégia. Portanto, o uso apropriado da estratégia exige “feedback” estratégico.
- f) Como tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem ser semelhantes. No entanto, são distintos. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é válida sob um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados.

g) Finalmente, a estratégia e os objetivos são intercambiáveis; tanto em momentos diferentes quanto em níveis diversos de uma organização. Assim, alguns atributos de desempenho (por exemplo, participação no mercado) podem ser um objetivo de uma empresa num momento e também podem ser sua estratégia em outro momento. Além do mais, à medida em que os objetivos e a estratégia são elaborados por toda uma organização, surge uma relação hierárquica típica: os elementos de estratégia num nível gerencial mais elevado tornam-se objetivos de um nível mais baixo.

2.8 Cultura e Poder

Todo indivíduo tem uma coisa que os psicólogos chamam de “personalidade”. A personalidade de um indivíduo é composta de um conjunto de traços relativamente permanentes e estáveis. A esse indivíduo, por uma série de fatores, é dado o poder de agir, geralmente liderando um grupo. Uma organização também tem uma personalidade, à qual chamamos de cultura (ROBBINS e COULTER, 1998).

2.8.1 Cultura Organizacional

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

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

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

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

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

Schein (apud VARASCHIN, 1998, p. 46), coloca que cultura organizacional é:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e de integração da organização e que funcionam bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Para Mintzberg (2001), cultura é um processo influente em todas as organizações, podendo ser dividida nas seguintes etapas:

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

Mintzberg (2001) coloca que a cultura é como uma ideologia, tendo esta como significado, um rico sistema de valores e crenças sobre uma organização, compartilhados pelos seus membros que a distinguem de outras organizações. A característica-chave para a cultura organizacional é seu poder unificador, integrando as metas individuais às organizacionais, gerando os seguintes efeitos:

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

2.8.2 O Poder e sua relação no interior da organização e com o ambiente externo

Para Mintzberg (2001), além de serem coalizões de interesse, as organizações são mercados nos quais a influência e o controle são transacionados e alocados de acordo com os membros organizacionais mais importantes para sua sobrevivência e sucesso. Os participantes tentam trocar seus próprios recursos, seus desempenhos, por maior controle sobre o esforço coletivo, e então usam aquele controle para gerar ações que beneficiem seus próprios interesses. Tendo em vista que as organizações não controlam os recursos de que necessitam para sua sobrevivência e desenvolvimento, quanto mais críticos e escassos forem esses recursos, mais os que os controlam possuem poder sobre elas.

Com relação ao poder intra-organizacional – ou seja, o poder das várias subunidades da organização, podemos observar que aquele poder advém daqueles que são capazes de reduzir as incertezas para a organização e quanto mais central for a incerteza e mais insubstituível for o ator, mais influente ele será.

Etzioni (1975) afirma que nas organizações existe um ou mais centros de poder, os quais controlam os esforços integrados da organização e seus dirigentes, a fim de alcançar determinados objetivos. Esses centros de poder acompanham continuamente o desempenho da organização e modificam sua estrutura para aumentar sua eficiência. As primeiras teorias econômicas não consideravam o estudo do poder organizacional como sendo importante, pois acreditavam que as organizações possuíam apenas um ator que tomava as decisões e, além disso, suas decisões eram sempre voltadas para a maximização dos lucros – a meta primordial de qualquer organização. Papandrea (apud MINTZBERG, 1983) foi o primeiro a ver a organização como um sistema sobre o qual múltiplas metas eram impostas a partir de fora, através de pessoas que tivessem interesse nas suas operações. Entretanto, ainda permanecia a idéia de um único ator – o coordenador máximo – que conciliava todas essas metas em busca de sua maximização.

2.8.3 O poder como influenciador no processo de escolha estratégica

Miles e Snow (1978) ressaltam a importância da coalizão dominante no processo de escolha estratégica. Seu desempenho está ligado ao poder existente na organização e ao seu redor, sendo ele fator chave da formação da estratégia, decidindo o que será ou não feito pela organização.

Há diversas definições de poder. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o define como sendo a capacidade de afetar os resultados organizacionais, ou seja, refere-se à capacidade potencial de influir nas ações dos indivíduos ou grupos. Coloca que é fundamental observar que o comportamento resulta de um sistema de poder interno da organização bem como do poder exercido externamente. Para ele, embora existam várias outras forças que afetam as organizações, o poder é muito importante e não pode ser ignorado pelos interessados em entender como as organizações trabalham, o que fazem e por que fazem.

Shermerhorn (1999) defende que poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer. A essência do poder é o controle sobre o comportamento dos outros.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descreve a relação existente entre o sistema de poder interno da organização e as interferências do ambiente externo, definindo quem são os principais jogadores do jogo do poder organizacional, aqueles que interagem ou barganham para obtenção de poder junto à organização, criando os influenciadores externos ou coalizão externa. Este modelo será coletado nesta pesquisa, visto harmonizar-se com os conceitos dos itens anteriores.

Para ele, os influenciadores internos são:

- Gerente geral da organização;
- Operadores que geram os produtos e serviços da organização;
- Gerentes de linha a quem os operadores estão subordinados;
- Membros da estrutura técnica;
- Membros do apoio.

Mintzberg (2001) procura explicar a operacionalização do sistema de poder interno nesses grupos, a partir de quatro subsistemas:

- a) subsistema de autoridade – o poder origina-se do cargo, função, posição formal/legítima ocupado na hierarquia administrativa.
- b) subsistema de ideologia – faz com que os participantes tornem-se leais à organização, baseados em crenças, mitos, tradições que os membros compartilham, tornando-os unidos.

- c) subsistema de perícia/conhecimento técnico – distribui o poder pela organização, o qual passa para aqueles indivíduos com habilidades e conhecimentos especiais e cruciais para a organização, fazendo surgir a “voz” onde a pessoa esteja.
- d) subsistema de política – os influenciadores internos buscam interromper os outros subsistemas de modo a realizar os fins que eles pessoalmente acreditam serem importantes.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os influenciadores externos são:

- Proprietários;
- Associados, fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes de negócios;
- Associação de empregados;
- Públicos diversos da organização, representando interesses de um público maior. Dividem-se em três:
 - Grupos gerais, como famílias e líderes de opinião;
 - Grupos de interesses especiais;
 - Governo.

Para o autor, há vários meios através dos quais os influenciadores externos buscam modificar o comportamento da organização. São eles:

- a) Normas sociais – sistemas de normas gerais e éticas nos quais a organização funciona.
- b) Limitação formais – são as normas sociais que se tornam legais. Normalmente, quando as normas sociais não produzem na organização o comportamento desejado por alguns influenciadores externos, estes tentam impor limitações formais a ela.
- c) Campanhas de pressão – quando nem as normas sociais nem as limitações formais resolvem a questão, os influenciadores externos realizam campanhas de pressão para impelir diretamente a organização.
- d) Controle direto – inclui uma ampla gama de meios de influência diretos e pessoais para agir em determinadas organizações, tais como acesso direto com inclusão de um participante no processo decisório interno.

e) Participação no Conselho de Administração – é um meio de influência pessoal, focalizado e formal, influenciando nas decisões gerais do grupo.

Após verificar os influenciadores internos e externos, Mintzberg (apud MACHADO, 2001) sugere que se entendam quais são os meios utilizados pelos sistemas de influência que eles usam para ganharem poder e quais são as metas que resultam de seus esforços. Colocam-se, então, esses elementos juntos para descrever as várias configurações do poder organizacional. Verifica-se, aí, como usar as configurações para melhorar o que a organização faz, analisando como as necessidades e o poder dos influenciadores internos e externos são traduzidos em decisões e ações governamentais.

O autor em questão aborda, por fim, a ideologia da organização, ou seja, o conjunto de crenças compartilhadas pelos influenciadores internos que a diferencia de outra organização, como um outro ator no sistema de poder organizacional.

2.9 Síntese do capítulo

Neste capítulo foram apresentados e discutidos conceitos importantes da teoria das organizações, com destaque para os conteúdos voltados para a estratégia. Foi apresentada também uma revisão da literatura existente sobre mudança e formulação de estratégia.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Este trabalho se orienta por um referencial teórico-empírico, que direciona a pesquisa aos pontos a serem observados, passando pelos procedimentos usados na investigação, até a explanação dos resultados e conclusões obtidas. A partir das considerações feitas na fundamentação teórico-empírica, torna-se possível, neste capítulo, apresentar os procedimentos metodológicos e operacionalizar o problema desta pesquisa, que vem a ser um estudo de caso sobre a análise das estratégias utilizadas por uma Instituição de Ensino Superior privada, processo este resultante do grande crescimento de novos concorrentes e da oferta de novas vagas e cursos no mercado.

3.2 O Método

A realização desta pesquisa fundamentou-se na metodologia de pesquisa empírica (para despertar a importância da observação), interpretativa e exploratória. Segundo Gil (1993, p. 45):

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Complementando a investigação sobre esta forma de pesquisa, seguindo aquilo que o autor afirma, esta pesquisa envolve:

- levantamento bibliográfico
- entrevistas com pessoas de todas as experiências práticas com o problema pesquisado; e,
- análise de exemplos que “estimulem a compreensão.”.

O método do **Estudo de Caso** é instrumento central desta pesquisa. As técnicas de aplicação de questionários, utilizados nas entrevistas pessoais, foram para melhor descrição e compreensão deste estudo.

Para Donaire (1979), o estudo de um único caso “deve ser feito quando ele representar um caso especial, extremo ou crítico, seja por seus aspectos positivos ou negativos e venha a se transformar num caso revelador para o pesquisador”.

Neste caso, seguindo a classificação, utilizar-se-ão quatro linhas básicas de pesquisa: teórica, metodológica, empírica e prática, para melhorar o resultado final.

A pesquisa teórica ou bibliográfica facilitará a montagem de quadros teóricos de referência;

A pesquisa metodológica – é a que se refere não diretamente à realidade, mas aos seus instrumentos de captação e manipulação;

A Pesquisa empírica – é a que é voltada sobretudo para a face experimental e observável dos fenômenos, manipulando dados e fatos concretos e procurando traduzir os resultados em dimensões mensuráveis. Tende a ser quantitativa, na medida do possível;

A Pesquisa prática – é a que é feita através de testes práticos de possíveis idéias, ou posições teóricas.

Para a obtenção de elevados resultados, utilizou-se pesquisa exploratória com entrevistas seguidas de pesquisa bibliográfica e qualitativa e, via pesquisa descritiva, que é o meio de obter informações no local.

Segundo Silva e Menezes (2001), quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas ou qualitativas, para melhor construção científica deste estudo.

A pesquisa quantitativa é aquela que considera que “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los” (SILVA e MENEZES, 2001). Requerem, portanto, o uso de recursos e de técnicas estatísticas para análise.

Já a pesquisa qualitativa, que é a habilidade de pensar e que são qualidades intelectuais necessárias para esta atividade, considera o dinamismo de relação entre o mundo real e o sujeito. Segundo Silva e Menezes (2001), existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. Diferente da pesquisa quantitativa, na pesquisa qualitativa não é exigido o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os dados são coletados a partir do ambiente natural e o pesquisador é o instrumento chave da pesquisa, tendendo a analisar os dados indutivamente. A pesquisa é descritiva. O processo e

o seu significado são os principais focos da abordagem (SILVA e MENEZES, 2001). Há nesta pesquisa a tentativa de efetivar a relação consciência/convivência.

Segundo Beaud (1997), o pesquisador que utiliza métodos qualitativos possui três características importantes:

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

A complexidade da investigação fez com que o pesquisador se utilizasse desses métodos para alcançar a eficácia nos resultados.

Tendo em vista a natureza do problema pesquisado, será adotada neste trabalho a pesquisa qualitativa, procurando-se analisar a natureza de determinada situação, que é a mudança estratégica na Instituição de Ensino Superior, objeto deste estudo. Segundo Richardson (1999), geralmente as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que tratam as situações complexas ou estritamente particulares, ou, ainda, as que procuram compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos. Este é o caso desta pesquisa, que trata de situação relativamente complexa, com envolvimento de um processo que está em constante movimento e em constante mutação, podendo ser considerado, inclusive, um processo social.

Para levantar informações de caráter quantitativo, deu-se relevância aos fatos ligados à adaptação estratégica, possibilitando surgir resultados inovadores para melhorar o processo de qualidade das informações.

3.3 O Contexto da pesquisa

Para identificar as dificuldades neste processo proposto, Pettigrew (In: FLEURY e FISCHER, 1996), sugere uma forma de pesquisa que assuma o caráter

contextualista e processual que aborde o problema segundo os níveis verticais e horizontais da análise. Para que a análise contextualista seja completa, deve apresentar as seguintes características:

- a) deve ter um conjunto de níveis de análise, claramente delineados e teórica e empiricamente ligados;
- b) requer uma descrição clara do processo ou processos sob exame. Na análise processual, a organização ou qualquer sistema social é explorado como um sistema contínuo, com um passado, um presente e um futuro;
- c) a análise processual requer uma teoria que dirija o processo;
- d) as variáveis contextualistas, na análise vertical, são ligadas ao processo sob observação, na análise horizontal
- e) o contexto deve ser entendido não como obstáculo à mudança, mas como parte fundamental na sua produção.

Assim, a análise contextualista que sugere Pettigrew (In: FLEURY e FISCHER, 1996) envolve questões de conteúdo interno e externo, e processo de mudanças, juntamente com as inter-conexões entre as suas características analíticas.

Para Pettigrew (In: FLEURY e FISCHER, 1996), contexto são os aspectos ou as áreas sob transformação, tais como tecnologia, pessoal, produtos, cultura organizacional etc. O contexto externo compreende o ambiente econômico, social, político e competitivo no qual a organização opera. O contexto interno é delimitado pela estrutura e pela cultura organizacional, além do contexto político interno. Já o processo de mudanças refere-se às ações, reações e interações entre as partes interessadas, enquanto procuram mover a empresa de seu estado presente para o estado futuro.

Seguindo assim, a abordagem contextualista introduzida por Pettigrew (In: FLEURY e FISCHER, 1996), baseando-se na focalização histórica, processual e contextualista dos fenômenos estudados identifica as antecedências e as conseqüências das mudanças estratégicas ocorridas na Instituição de Ensino Superior, no período pesquisado, em níveis vertical e horizontal e das relações entre estes níveis.

Adota-se como ferramenta metodológica deste trabalho as categorias de análise apresentadas por Pettigrew (In: FLEURY e FISCHER, 1996), que são o conteúdo, o

contexto interno, o contexto externo, o processo, bem como as interconexões entre eles. Assim, o conteúdo é o “quê” da transformação organizacional, os conteúdos internos e externos representam o “porquê” e o processo é o “como” ocorreu a mudança organizacional.

Ao adotar o procedimento de Pettigrew (In: FLEURY e FISCHER, 1996) nesta pesquisa, para o conteúdo foram utilizados estudos dos documentos e entrevistas, identificando as mudanças organizacionais ao longo do tempo. A utilização do estudo do processo buscou explicar a forma de mudança estratégica ocorrida, relacionando a atuação dos envolvidos na mudança ou atores do processo, com o contexto e o conteúdo da transformação. Os conteúdos internos e externos que mostram os motivos que levaram às mudanças foram estudados também por meio de documentos tais como jornais, livros, revistas científicas, atas de reuniões, estudos internos da organização, assim como através de entrevistas com alguns membros da organização.

3.4 Pesquisa como um estudo de caso simples

A formulação do problema desta pesquisa delimitou a análise do processo de adaptação estratégica da Instituição de Ensino Superior, no período de 1996 a 2001, configurando, desta forma, do ponto de vista metodológico, um estudo de caso simples, de natureza qualitativa, para obtenção destes resultados.

Seguindo o que diz Chizotti (apud BARROS, 2000), que caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais que se voltam à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados. Possibilita a elaboração de relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação, ajudando nas interpretações dos resultados.

Também para Yin (2001), o estudo de caso é a técnica de pesquisa mais apropriada quando se deseja estudar situações complexas, permitindo que uma investigação mantenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Com efeito, o estudo de caso ora encetado trouxe relevantes elementos para a consecução deste trabalho.

Seguindo também Triviños (1992), o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de uma determinada realidade, de maneira a possibilitar o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o autor, esse tipo de estudo talvez seja um

dos mais relevantes para a pesquisa qualitativa, com ênfase especial na adaptação estratégica como um dos fatores que influenciaram a investigação.

Yin (2001) define também, tecnicamente, o estudo de caso como uma investigação empírica que:

- a) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real;
- b) não possui fronteiras claras entre o fenômeno e o contexto;
- c) usa múltiplas fontes de evidência.

Donaire (1979, p. 73), sobre a classificação que se refere ao enfoque dos estudos de caso, comenta que:

Em relação ao enfoque, se o caso envolver mais que uma unidade de análise, estaremos às voltas com uma pesquisa segmentada, como ocorre quando um caso único se refere a um dado programa que é constituído por vários projetos. Se isso não ocorrer e se tivermos interessados em analisar o programa em questão global, estaremos diante de um estudo holístico.

Classifica-se este trabalho como um estudo holístico, analisando o problema sob uma ótica global, constituído de um único caso, podendo ser assim declarado possuidor de apenas uma unidade de análise.

Como percebe, pela escolha de um estudo de caso como instrumento de comprovação do que neste trabalho é discutido, o método utilizado pode ser classificado como sendo o **indutivo** na medida em que se analisam as particularidades encontradas no estudo e, de certa forma, tenta-se generalizar as conclusões para instituições similares que estejam enfrentando problemas semelhantes.

3.5 Coleta e tipos de dados utilizados

Tratando-se de uma investigação fundamentalmente qualitativa, utilizou-se como instrumentos básicos a observação participativa, entrevista aberta, não-diretiva.

O objeto deste estudo é a adaptação estratégica; para o desenvolvê-lo seguiu-se Triviños (1992), segundo o qual a coleta de dados surge como uma das características da pesquisa descritiva e pode ser realizada através de vários instrumentos, tais como: observação, entrevistas, questionário e formulários.

Triviños (1992) diz que, tendo como base a forma como se estrutura uma entrevista, pode-se classificá-la em diversos tipos, tais como: sondagem de opinião,

entrevista aberta, entrevista não-diretiva centrada ou entrevista focalizada e entrevista semi-estruturada. No estudo de caso que será objeto desta pesquisa, será utilizada a entrevista semi-estruturada, por ser considerada a que melhor atende aos objetivos propostos.

Triviños (1992) coloca que a entrevista semi-estruturada é aquela que combina perguntas fechadas e abertas e que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema sugerido sem que o entrevistador fixe *a priori* determinadas respostas ou condições. São etapas orientadas e fundamentadas nesse autor.

Gil (1993) aponta que a entrevista semi-estruturada é guiada por uma relação de questões como um roteiro que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento.

Triviños (1992) afirma, ainda, que a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, surgindo logo após outras interrogativas à medida que se recebem as respostas dos informantes. Estes podem ser submetidos a várias entrevistas para se obtenha o máximo de informações necessárias e para se avaliar as mudanças das respostas em momentos diferentes.

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

No estudo de caso em questão, foram utilizadas as seguintes fontes de evidência:

- a) entrevistas pessoais – entrevistas com membros participantes do processo de desenvolvimento da IES, entre eles direção, coordenação, corpo docente e discente, demais funcionários;

- b) documentação – a documentação foi constituída principalmente de documentos existentes na IES;
- c) observação direta – caracterizou-se pela presença física do pesquisador nas instalações onde o estudo foi realizado. A função principal foi a de perceber a importância das informações do ambiente interno, externo, oportunidades e desafios da IES

Para Triviños (1992), os tipos de dados coletados podem ser classificados em:

- dados primários – dados obtidos em pesquisa de campo, através de entrevistas não estruturadas e observações;
- dados secundários – obtidos em jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, outros trabalhos publicados, sendo predominantemente quantitativos.

Neste trabalho, os dados coletados foram obtidos na pesquisa de campo, através de entrevistas semi-estruturadas. Os dados secundários são os documentos analisados e materiais obtidos através de jornais da própria IES, revistas municipais, como a Agenda 21 – planejamento estratégico 2002 a 2022, periódicos, livros e base de dados de órgãos responsáveis, como o site do IBGE.

Primeiro, realizou-se um levantamento em publicações para que fosse possibilitada uma posição sobre os assuntos relacionados com o problema de pesquisa, utilizando material publicado em dissertações como por exemplo, Brandão (2002) e Ribeiro (2002), e teses, por exemplo Borenstein (1996), relacionados às mudanças ocorridas na educação superior do Brasil.

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

Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cinco pessoas ligadas à direção da instituição de ensino superior objeto deste estudo, sendo elas o Presidente da Mantenedora (Sr. Rômulo Penina), o Diretor Geral (Sr. Tadeu Antônio de Oliveira Penina), a Diretora Acadêmica (Sra. Eliene Maria Gava Ferrão), o Diretor Financeiro (Sr. José Jorge Coelho) e uma pessoa ligada à Unilinhães, faculdade

que se fundiu com a UNIVEN, o Diretor Financeiro (Sr. Félix Zanon). As entrevistas incluíram as seguintes questões:

- a) Quais as principais mudanças ocorridas na Instituição no período de 1999 a 2002?
- b) O que levou a instituição a realizar tais mudanças?
- c) Quais as ações adotadas para que as mudanças fossem realizadas?
- d) Qual o resultado das mudanças efetuadas?

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

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

3.6 Confiabilidade dos dados coletados

Para a interpretação e análise dos resultados, optou-se pelo que diz Alves (1991). Esse autor coloca que, nas pesquisas de natureza qualitativa e descritiva, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância, em face das dificuldades de crítica dos dados qualitativos. Assim, alguns procedimentos foram utilizados para cruzar as informações obtidas, como:

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

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

3.7 Limitação da pesquisa

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

O método de estudo de caso utilizado nesta pesquisa, embora tenha permitido uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusos para outras organizações (TRIVIÑOS, 1992).

É importante que se ressalte, também, que, apesar de as categorias analisadas e pesquisadas serem de acordo com o referencial teórico apresentado, as possibilidades de exploração do tema não estão acabadas. Assim, outras poderiam ser pesquisadas, de modo a verificar as mudanças estratégicas ocorridas. No entanto, em função dos objetivos propostos, foram consideradas as categorias analisadas nesta pesquisa as mais adequadas.

3.8 Operacionalização da Pesquisa

Antes da realização da pesquisa através de entrevistas, foi levantada uma revisão bibliográfica que se estendeu durante todo o processo de pesquisa deste trabalho.

Utilizaram-se especificamente as bibliotecas: Central da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, Faculdade de Linhares – UNILINHARES e Faculdade de Vitória – UNIVIX.

Além desse referencial, muita informação foi adquirida através de aquisição de títulos da área e de pesquisa, por consulta à internet, às bibliotecas virtuais, onde era possível a pesquisa em dissertações e teses, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Partiu-se, a seguir, para as entrevistas, feitas em todos os setores da Instituição como direção, secretaria, coordenações de cursos, biblioteca, setor financeiro, corpo docente e discente e demais funcionários.

A análise dos dados efetivou-se organizando-se os comentários feitos em todas as entrevistas e organizando-se também toda a documentação recolhida da Instituição, para que se tivesse, a partir daquele momento, uma visão geral de todos acontecimentos entre os anos de 1999 e 2002. Após a organização dos

documentos, realizou-se uma checagem entre os depoimentos dos entrevistados, entre os depoimentos e os documentos da empresa e observadas, também, informações adicionais obtidas de outros participantes que vivenciaram a transformação da Instituição.

As conclusões foram feitas a partir da análise ora descrita, procurando sempre confrontá-la com os conceitos envolvidos no estudo da adaptação estratégica organizacional.

3.9 Síntese do capítulo

Este capítulo procurou mostrar como será desenvolvida a pesquisa. Determinou-se que esta será descritiva, com enfoque qualitativo, baseado em um estudo de caso simples, adotando-se a abordagem contextualista introduzida por Pettigrew (In: FLEURY e FISCHER, 1996), com fulcro no enfoque histórico, processual e contextualista dos fenômenos estudados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Desenvolvimento e Adaptação Estratégica

4.1 Introdução

Nesta parte do trabalho, é apresentado o resultado da pesquisa com enfoque na adaptação estratégica da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, no período de 1999 a 2002, com relação ao meio ambiente externo e interno, visando dar resposta ao problema de pesquisa, bem como dar seqüência ao objetivo geral: “descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da UNIVEN, no período de 1999 a 2002”.

4.2 Histórico do ambiente externo antes da implantação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN

Em 1998, a Faculdade Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão – UNIVIX, uma Instituição de Ensino privada, cuja mantenedora é a Empresa Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão S/A, recebeu autorização para seu funcionamento, inicialmente com os cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis, tendo como mantenedores dessa Instituição de Ensino Superior cinco dirigentes, dentre eles o Sr. Rômulo Penina, um dos entrevistados da pesquisa, que foi, por dois períodos, reitor da Universidade Federal do Espírito Santo, de 1981 a 1984 e de 1988 a 1991.

Segundo o Sr. Rômulo Penina, Diretor da Mantenedora:

Existiam duas grandes dificuldades, pois sempre fui ligado a questões acadêmicas e públicas. Dediquei minha vida à área pública. Tinha um novo desafio em minha vida: ser empresário e dedicar minha vida à educação privada.

Em seu último mandato como reitor da Universidade Federal do Espírito Santo, o Sr. Rômulo Penina iniciou a interiorização do ensino superior público no Estado, tendo como alvo os municípios de Nova Venécia e São Mateus, por acreditar que, com esse movimento, facilitaria a vida de estudantes que precisavam de um ensino superior de qualidade, mas que não possuíam condições financeiras que favorecessem a possibilidade de ingressarem num curso superior e nem do deslocamento do interior para a capital. Em 1988, o curso de Educação Física é aberto em Nova Venécia. Após formar a primeira turma, em 1991, a unidade de

Nova Venécia não resistiu às adversidades do ambiente, como demanda para o curso e mão-de-obra especializada para a atividade docente, encerrando suas atividades.

Naquela época foi visualizada a oportunidade de abertura de novos cursos na região, em função da própria localização, principalmente na área de negócios, mas em virtude da Lei de Educação Nacional que, naquele momento, não permitia a abertura de novos cursos e vagas por parte da iniciativa privada, o município de Nova Venécia ficou sem uma Instituição de Ensino Superior.

Ao iniciarem suas atividades na Faculdade Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão – UNIVIX, o mercado já estava repleto de novidades acadêmicas. Em função da Lei de Diretrizes e Bases – LDB nº 9.394/96 - instituída no ano de 1996, houve uma grande modificação em todos os níveis de ensino, desde o fundamental até o superior. Tal lei, além de colocar a necessidade de mudanças internas nas Instituições de Ensino Superior já existentes, estabelece à iniciativa privada a possibilidade de abertura de novas vagas e novos cursos.

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

A LDB de 1996 marca o início das mudanças no ensino superior brasileiro, enfatizando que os recursos do poder público serão destinados prioritariamente ao ensino fundamental e o que sobrar será aplicado nos ensinos médio e superior.

A mudança da política educacional, em 1996, vem modificar toda a trajetória do ensino superior nacional, implicando transformações em todo o cenário. Nos anos que vão de 1997 a 2000, o ensino superior brasileiro incorporou um milhão de estudantes nos cursos de graduação, sendo que a taxa média de expansão foi de 11% ao ano (BRASIL, 2002). No ensino superior, ao contrário do que ocorre na educação básica, onde a rede pública é majoritária, o setor privado tem participação expressiva. Os cursos abertos pelas instituições particulares possibilitaram o acesso

de grande número de estudantes ao ensino superior, principalmente na área de ciências sociais aplicadas, que abrange, entre outros, os cursos de Administração, Comunicação Social, Economia e Ciências Contábeis. Cursos de outras áreas como as de Licenciatura em Letras e Pedagogia também apresentaram grande crescimento de vagas. Isso ocorreu principalmente pelo fato de esses cursos exigirem pouco investimento no que tange à infra-estrutura, como biblioteca e laboratórios (BRASIL, 2002).

Um outro fator irreversível foi o crescimento do número de vagas nas Instituições de Ensino Superior, no período de 1996 a 2000.

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

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

Fonte: Dados BRASIL/MEC/INEP/SEEC, 2002.

Outra importante tendência apontada pela evolução dos indicadores da década de 90 foi o acelerado processo de interiorização do ensino superior, revelando uma clara tendência de melhor distribuição espacial de oferta de vagas.

Em 1996, havia 485 Faculdades particulares no Brasil. Em 2001, esse número havia se elevado para 905, sendo 349 nas Capitais e 556 no Interior. No Estado do Espírito Santo, essa tendência também se propagou. De 12 Faculdades em 1996, esse número foi elevado para 37 em 2000, sendo que 15 localizavam-se na Capital e 22 no interior, oferecendo, ao todo, 94 cursos (BRASIL, 2002).

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

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

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

Fonte: Dados BRASIL/MEC/INEP, 2002.

Ressalte-se que esse grande crescimento no setor de ensino superior privado assume proporções mais acentuadas quando se leva em consideração que o Estado do Espírito Santo apresenta uma taxa de analfabetismo superior a 10% (BRASIL, 2000), com uma população pouco superior a dois milhões de habitantes (BRASIL, 2001), crescimento econômico regular, sendo seus municípios essencialmente agrícolas e, mesmo assim, apresentou o segundo maior crescimento no número de ofertas de cursos e vagas do país nos últimos cinco anos (BRASIL, 2002).

Nova Venécia situa-se no Noroeste do Estado do Espírito Santo – Brasil. Possui uma área de 1.447,77 km² em extensão territorial e representa 3,1348% do território estadual. Os limites são mostrados no quadro a seguir:

LIMITES			
NORTE	SUL	OESTE	LESTE
Ponto Belo	São Gabriel da Palha	Vila Pavão	São Mateus
Boa Esperança	Águia Branca	Barra São Francisco	
Ecoporanga			

Ilustração 8: Limites de Nova Venécia - ES

Fonte: BRASIL/IBGE (2001)

Em 2000, a distribuição entre homens e mulheres encontrava-se equalizada, sendo 21.712 homens e 21.303 mulheres, totalizando 43.015 habitantes. O município é o décimo segundo em densidade demográfica em relação ao estado (BRASIL, 2001).

Nova Venécia tem uma economia voltada para a agricultura, pecuária e mineração. Concentra o maior percentual na produção de café, causando êxodo rural, principalmente nos últimos anos, com a baixa do preço do café (NOVA VENÉCIA, 2002).

A indústria de extração de granito também gera um número considerável de empregos e contribui para a exportação do Estado. O comércio quase não dispõe de atacadistas; compõe-se, em sua maioria, de varejistas, que sobrevivem, em sua maior parte, do retorno da agricultura (NOVA VENÉCIA, 2002).

Com todos os fatos apresentados, o grupo UNIVIX, resolveu adotar o processo de interiorização do ensino superior. Contando com a experiência do ex-Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo, o grupo resolveu investir na cidade de Nova Venécia. O Grupo era formado por Rômulo Penina, sócio-presidente, Brunella Silly de Assis Bumachar, sócia-fundadora, Alexandre José Serafim, sócio-diretor acadêmico, Fernando de Souza Ribeiro, sócio – vice-presidente, Rogério Prado Menezes, sócio–diretor administrativo financeiro, Luiz Carlos Prado Menezes, sócio, e Marlene Strauch Serafim, vice–diretora acadêmica.

A UNIVIX consegue autorização para o funcionamento dos cursos de Farmácia e Engenharia de Produção Civil para o período de 2000/1. Em 2002/2, o grupo consegue colocar em funcionamento o curso de Arquitetura e Urbanismo.

A escolha do município deveu-se a diversos fatores, entre eles podemos destacar:

- Localização estratégica - o município encontra-se entre as cidades de Colatina e Linhares, ambas oferecem ensino superior, onde parte de seus alunos vêm de municípios vizinhos de Nova Venécia, como Boa Esperança, Ecoporanga, Pinheiros, São Mateus, São Gabriel da Palha, Nanuque (MG), Montanha e Mucurici, passando a contar com essa população como clientes potenciais da Instituição que estava sendo aberta.
- Experiência do dirigente - Contavam com a experiência do ex-Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, Sr. Rômulo Penina, que, durante oito anos, exerceu a função de reitor da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES e iniciou o processo de interiorização do ensino superior da Universidade.

Apesar de todos os fatores positivos para a abertura de uma nova Instituição de Ensino Superior e novos cursos, o grupo estava ciente das dificuldades que iriam enfrentar; dentre elas, podemos destacar a concorrência, fortificada pela abertura da

Lei 9394/96 e a escassez de mão de obra especializada para a criação de cursos superiores no interior do Estado do Espírito Santo.

4.3 Período I – 1999 a 2000 – Autorização de criação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN e a implantação dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis

Em agosto de 1999, foi realizado o primeiro processo seletivo da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN. Os cursos oferecidos pela Instituição naquele ano foram Administração de Empresas e Ciências Contábeis. A escolha dos cursos deu-se porque havia no município e região um grande número de empresários, comerciantes e pessoas envolvidas com as empresas extratoras de granito, que não possuíam formação superior para gerenciar seus negócios, e pelo grande número de técnicos em contabilidade, formados em curso de ensino médio, que saíam de Nova Venécia e região para cidades vizinhas em busca de formação superior na área. (Fonte: Documentos da UNIVEN/UNIVIX).

No ano de 1999, a faculdade contava com três prédios, onde funcionavam a administração e a biblioteca, as salas de aula para os primeiros períodos dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis e um último em que funcionava o laboratório de informática. Esse prédio era o mesmo onde funcionava o curso de Educação Física, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, na época de seu processo de interiorização do ensino público superior. O prédio foi cedido pela Prefeitura Municipal de Nova Venécia, à UNIVEN, sob forma de comodato, para utilização até o ano de 2.029 (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Segundo o Sr. Rômulo Penina:

Foi um período de muitas dificuldades de adaptação. Estávamos há cerca de um ano com o funcionamento da UNIVIX, em Vitória, e apostávamos em mais um empreendimento do grupo. Foi um período conturbado, mas de um aprendizado ímpar.

Numa área de 25.038,67 m², onde 1.048,00 m² eram de área construída, a UNIVEN começa seu funcionamento. No primeiro processo seletivo, observa-se uma procura de 4 candidatos por 1 vaga oferecida, para o curso de Administração de Empresas, e de 2 candidatos por 1 vaga oferecida, para o curso de Ciências Contábeis (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Em 2000, a UNIVEN ampliou sua área construída para o seu segundo processo seletivo, para os mesmos cursos, construindo mais um prédio com salas de aula, e cria sua missão: “Formar profissionais para o mercado de trabalho, e com elevado padrão de qualidade, mantendo uma imagem de solidez, segurança e modernidade, visando à satisfação dos clientes e colaboradores” (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Segundo a Coordenadora Acadêmica, Sra. Eliene Maria Gava Ferrão:

Nossa infra-estrutura já fazia a diferença na região. As salas de aula eram amplas, possuíam ar refrigerado e cadeiras estofadas. As faculdades vizinhas não possuíam esta infra-estrutura em sala de aula, o que poderia ser considerado um diferencial para a Instituição.

A aceleração do processo de globalização não passou despercebida pela sociedade em geral. A exigência de novos conhecimentos e de maior capacitação para que o profissional tivesse acesso ao mercado de trabalho, levou a uma conscientização maior da sociedade de que, apesar de o curso superior ser de suma importância, o diploma em si não bastava, tendo que vir atrelado ao ensino de qualidade, que desenvolvesse a percepção, o sendo crítico, a visão do aluno.

Para o Diretor da Faculdade, Sr. Tadeu Penina:

Sempre tentamos colocar qualidade em todos os processos da Instituição. Se iniciarmos com qualidade em tudo o que fazemos, não será difícil dar continuidade no processo.

Para entrar nesse novo mercado, a Faculdade encontrou alguns problemas, dentre eles a contratação de professores, já que, distante da capital, onde o número de faculdades e de cursos crescia de forma contínua, precisava de ter professores que possuíssem titulação e competência para assumir disciplinas do ensino superior, visando atender às exigências do MEC. Como era grande a demanda por professores com titulação e experiência docentes na capital e nas principais cidades do Estado, a Faculdade teria que criar condições para gerar atrativos e, assim, contratar professores com qualidade (Fonte: Documentos da UNIVEN).

O mercado de Nova Venécia não oferecia mão-de-obra especializada para suprir a demanda de professores da Instituição. Portanto, a solução adotada foi a contratação de um veículo que transportava professores dos municípios da Grande Vitória e Colatina para a UNIVEN e garantir ao professor hospedagem durante o tempo em que trabalhava em Nova Venécia. Isso gerava despesas adicionais à Instituição, que optou em não aumentar a mensalidade por esses serviços extras. A mensalidade dos alunos era a mais baixa da região, com relação a seus

concorrentes diretos FUNCAB e UNESC (Colatina) e UNILINHARES (Linhares), estratégia utilizada para ganhar mercado (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Essas faculdades já estavam no mercado há algum tempo e ofereciam cursos superiores com alta demanda. A FUNCAB estava há 25 anos no mercado, oferecia os cursos de Economia, Ciências Contábeis, Letras, Geografia, História, Pedagogia e Administração de Empresas, a UNESC estava há 30 anos no mercado e oferecia os cursos de Direito, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Economia, Administração Rural, Tecnólogo em Processamento de Dados e Administração com Ênfase em Análise de Sistemas. A UNILINHARES estava há 14 anos no mercado, oferecendo os cursos de Administração de Empresas, Administração com Ênfase em Marketing, Ciências Contábeis, Pedagogia, Letras, História, Geografia e Ciências Biológicas (Fonte: Documentos UNILINHARES, FUNCAB E UNESC).

Ano	UNIVEN	FUNCAB	UNESC	UNILINHARES
1999	267,00	295,00	318,00	320,00
2000	267,00	295,00	318,00	320,00

Ilustração 9: Valor das mensalidades 1999 - 2000

Fonte: Documentos UNIVEN / Secretaria de outras Instituições

Um outro fator existente era a busca de profissionais para atuarem no setor administrativo da faculdade. A região não oferecia mão-de-obra experiente para o trabalho na área acadêmica. Os funcionários precisavam de treinamento antes de assumirem suas funções ou simplesmente aprendiam com a execução diária das tarefas (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Em 1999, o Curso de Administração de Empresas funcionava com 120 alunos, um coordenador de curso, representado pelo diretor da UNIVEN e 7 professores. O Curso de Ciências Contábeis contava com 120 alunos, 5 professores e não existia um coordenador para o curso. Em 2000, o Curso de Administração de Empresas contava com 208 alunos, coordenação de curso e 12 professores. O Curso de Ciências Contábeis contava com 180 alunos, coordenação de curso e 8 professores (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Titulação /Ano	Especialista	Mestre/Mestrando	Doutor/Doutorando
1999	07	2	1
2000	10	5	1

Ilustração 10: Titulação docente da UNIVEN 1999 - 2000

Fonte: Documentos UNIVEN

Ano	Colatina	Vitória	Outros
1999	1	8	1
2000	5	8	3

Ilustração 11: Residência do docente da UNIVEN 1999 - 2000

Fonte: Documentos UNIVEN

Para a Coordenadora Acadêmica, Sra. Eliene Maria Gava Ferrão:

Era necessário garantir a qualidade de ensino dos alunos e a dificuldade de contratação de professores era enorme. Não havia na cidade profissionais qualificados e a Instituição teve que investir nos profissionais de Colatina e Vitória. Às vezes esta busca não era fácil.

Em meados de 2000, foi criado o Diretório Acadêmico da UNIVEN, formado por alunos dos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Esse Diretório tinha participação intensa na busca de soluções, junto com a diretoria da Instituição, dos problemas ocorridos nos cursos.

Para o Diretor, Sr. Tadeu Penina:

O aluno começou a ver a Faculdade com outro foco a partir da criação do Diretório Acadêmico. O aluno foi convidado a participar de todo o processo de decisão dos problemas da Instituição. Estávamos ouvindo e decidindo em conjunto.

Em 1999, a UNIVEN tinha, como concorrentes diretos, a UNILINHARES, faculdade localizada no município de Linhares, distante 180 km de Nova Venécia e UNESC e FUNCAB, faculdades de Colatina, município localizado a 150 km de Nova Venécia. Em 2000, a UNIVEN ganhou uma nova concorrente, a Faculdade de São Mateus, oferecendo os mesmos cursos e situada cerca de 70 km da Instituição. Todas as faculdades citadas possuíam os cursos que a UNIVEN oferecia e, usando as palavras do Presidente da Mantenedora, "Teríamos que ser diferentes em alguma coisa para termos este mercado, optamos pela qualidade de ensino".

Um outro ponto a ser analisado foi o crescimento das empresas extratoras de granito. Com o apoio da Prefeitura Municipal de Nova Venécia e o Governo do Estado do Espírito Santo, foi criado um pólo industrial, exclusivo para a extração e beneficiamento de granito, possibilitando, assim, a geração de empregos diretos e indiretos no município e aumentando também a renda do mesmo, visto que grande parte do granito extraído de Nova Venécia é usado para a exportação. Com esse empreendimento, Nova Venécia ganha destaque nacional, passando a ser um dos maiores pólos de granito do país. Ainda analisando a importância da criação do pólo industrial, pode-se afirmar que esse novo mercado de emprego exigia profissionais qualificados, oportunizando a UNIVEN a ser a qualificadora dessa mão de obra.

Segundo o Diretor da Instituição, Sr. Tadeu Penina:

Foi um período difícil de adaptação. Tínhamos que reagir àquilo que o mercado exigia. Tínhamos que ter um olho no concorrente e outro no MEC, além de todas as situações incômodas que o mercado criava. Na realidade, não tínhamos ainda a maturidade de sermos proativos no processo, ainda estávamos reagindo às exigências do mercado.

4.3.1 Análise teórica do período estratégico

a) Os *stakeholders* relevantes

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

- a) Governo Federal – que através do Ministério da Educação e Cultura define as políticas a serem implantadas na área educacional, incluindo o setor de Instituições de Ensino Superior privadas e fez cumprir a LDB.
- b) A sociedade da região – como a grande interessada e usuária dos serviços oferecidos pela UNIVEN.
- c) As empresas do setor de granito de Nova Venécia – que provocaram a implantação de um pólo industrial no município.
- d) Concorrentes – a existência de concorrentes já existentes na região: FUNCAB, UNESC e UNILINHARES.

b) As estratégias implantadas

Nesse período, muitas das ações desenvolvidas na UNIVEN resultaram de ações tomadas por seus administradores, para cumprirem determinações da política

educacional nacional e para cumprirem com os anseios da sociedade em geral, sendo que as mesmas foram previstas, estudadas e planejadas no âmbito interno, configurando-se estratégias do tipo deliberadas, uma vez que surgiram ao longo do período, em resposta às demandas do ambiente, dando origem às estratégias planejadas antecipada e intencionalmente, tendo sido as principais estratégias implantadas:

- Política docente – professores de renome, de Instituições de Ensino da Capital, projetando qualidade no curso.
- Infra-estrutura – Qualidade na infra-estrutura para acomodação de alunos.

c) O processo de adaptação e formulação da estratégia

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

O conceito de ciclo de adaptação compreende a abordagem das mudanças por meio da análise dos problemas empresarial, de engenharia e administrativo. O processo pelo qual a UNIVEN ajustou-se às mudanças ambientais, nesse período, caracteriza-se, principalmente, no foco ao problema empresarial, mostrando a preocupação por cursos de qualidade; o problema administrativo, representado pela preocupação da administração em implementar ações que buscassem ajustar a Instituição às exigências do MEC e o problema engenharia, com a preocupação em relação ao corpo docente da organização.

Constatam-se na UNIVEN, no período sob análise, dois tipos de adaptação, considerando o proposto por Miles e Snow (1978):

- ainda não tinha conseguido implantar os itens necessários à estruturação dos cursos, não conseguindo dar as respostas efetivas a eles, o que configura uma organização do tipo reativa;
- havia na organização um estreito domínio produto-mercado, com poucos mas tradicionais cursos superiores. A política educacional exigida pelo MEC fez com que a UNIVEN tentasse adequar-se às normas de modo a não afetar a sua atuação no mercado, o que configura uma adaptação do tipo defensiva.

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

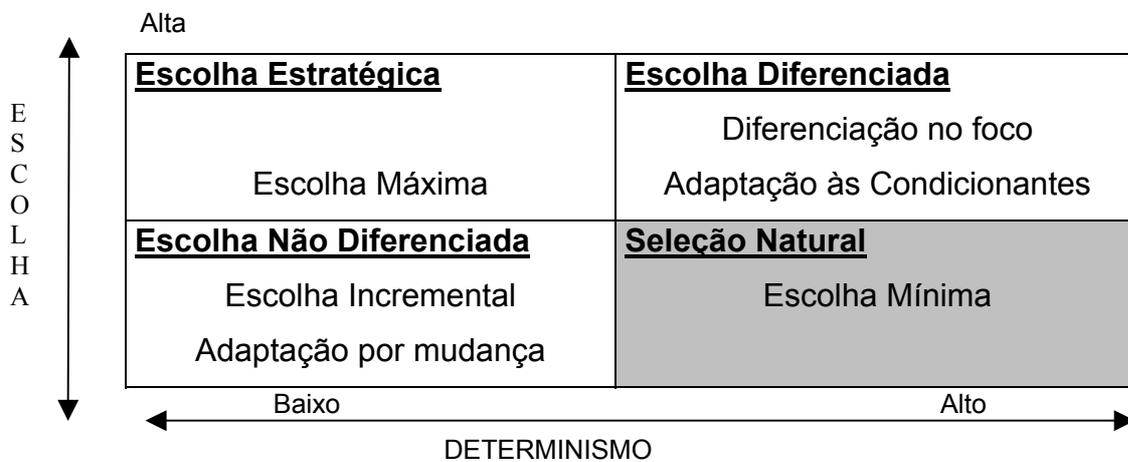


Ilustração 12: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 2001)

Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Governo federal com a implantação da nova LDB • Sociedade da região • Faculdades existentes na região.
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • contratação de professores de qualidade, trazendo os mesmos de Vitória. • Infra-estrutura – Qualidade na infra-estrutura para acomodação de alunos.
Escolha Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção natural, com alto determinismo ambiental e baixa capacidade de escolha.
Adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Reativa e defensiva
Ciclos adaptação estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Problema empresa – criação de cursos de qualidade.

	<ul style="list-style-type: none"> • Problema engenharia – formação docente. • Problema administrativo – implantação de ações para ajustar-se à nova política educacional.
--	--

Ilustração 13: Síntese relativa ao período, com resposta aos objetivos gerais e específicos.

Fonte: Documentos da UNIVEN.

4.4 Período II – 2001 – Fusão pela busca da consolidação da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, uma nova visão de mercado.

No início de 2001, com um ano e meio de funcionamento, a UNIVEN contava com aproximadamente 600 alunos.

Para o Sr. Jorge Coelho, Diretor financeiro:

Possuíamos 420 alunos do Curso de Administração de Empresas e 180 alunos do Curso de Ciências Contábeis, com uma inadimplência que variava de 8 a 11 %”, uma realidade bem distante de nossos concorrentes que girava em torno de 25 %.

Apesar de considerarem seguir no caminho certo, os dirigentes da Instituição sabiam que havia muito o que fazer ainda.

Para o Sr. Tadeu Penina, Diretor da UNIVEN:

Estávamos andando num ritmo de crescimento acelerado, mas sem planejamento para nossas ações. Tínhamos um futuro brilhante, mas não havíamos traçado o caminho correto a ser perseguido.

No primeiro semestre de 2001, a contratação de professores com qualificação era ainda conturbada. A faculdade agora contava com 28 professores e apresentava a seguinte estrutura docente.

Titulação /Ano	Especialista	Mestre/Mestrando	Doutor/Doutorando
2001/1	19	9	-

Ilustração 14: Titulação docente da UNIVEN 2001/1

Fonte: Documentos UNIVEN

Ano	Colatina	Vitória	Outros
2001/1	13	12	3

Ilustração 15: Residência do docente da UNIVEN 2001/1

Fonte: Documentos UNIVEN

Inicia-se, na UNIVEN, a preocupação com o trabalho social, pela necessidade de executar trabalhos que levassem ao exercício de cursos de extensão, uma vez que o tripé do ensino superior é a prática do ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2002). A faculdade oferecia cursos de Informática e Inglês Básico para adolescentes carentes da região. A seleção dos alunos era feita por diretores e professores de escolas públicas da região, que indicavam, dentre seus alunos, os mais carentes. Eram cursos gratuitos ministrados por docentes ou discentes da própria Instituição (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Para a Coordenadora Acadêmica, Sra. Eliene Maria Gava Ferrão:

Era a realização de um dos nossos maiores sonhos. Estávamos devendo este retorno à sociedade veneciana. Começávamos a dar uma oportunidade aos jovens que não possuíam recursos financeiros para melhor se prepararem para o mercado de trabalho.

Inicialmente os cursos de extensão vieram para cumprir uma das exigências do MEC, que era o de levar o conhecimento técnico e empresarial à comunidade. Após esse início, os cursos vieram para suprir realmente a necessidade da comunidade (Fonte: Projeto Pedagógico – UNIVEN).

Para o Diretor da Faculdade, Sr. Tadeu Penina:

Era o momento de levar conhecimento através dos muros da Instituição. A hora era exata. O reconhecimento da comunidade veio no mesmo momento.

Ainda no primeiro semestre de 2001, a faculdade implanta a avaliação institucional. Nesse momento, o método utilizado cobria apenas a avaliação do docente, coordenação e direção e da instituição pelos discentes e da coordenação, direção e instituição pelos docentes. Não havia ainda a avaliação conhecida como 360°, onde todos avaliam todos. Mesmo assim foi um momento importante para a Instituição, quando, a faculdade teve, pela primeira vez, a oportunidade de checar seus pontos fortes e fracos e trabalhar em cima de dados, a fim de preparar mudanças estratégicas para o futuro (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Segundo a Coordenadora Acadêmica, Sra. Eliene Maria Gava Ferrão:

Foi um momento único da Instituição. Tínhamos o conhecimento dos nossos acertos e erros. Era o momento de começar a pensar num futuro de uma maneira organizada.

O número de concorrentes continua a crescer. Ainda em 2001 é criada a FANORTE, dentro do município de Linhares, oferecendo os cursos de Direito,

Administração de Empresas e Normal Superior; e da Faculdade São Mateus, no município de São Mateus, oferecendo os cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia (BRASIL, 2002).

A UNIVEN entra no MEC com pedido de autorização para o funcionamento de novos cursos: Administração com Ênfase em Análise de Sistemas, Administração com Ênfase em Comércio Exterior, Letras e Pedagogia. Os dirigentes surpreendem-se ao descobrir que a UNILINHARES, faculdade localizada no município de Linhares, também deu entrada no mesmo pedido, para abertura e funcionamento de uma nova faculdade em Nova Venécia.

Segundo o Sr. Félix Zanon, diretor financeiro da UNILINHARES:

Visualizando as dificuldades de iniciar atividades educacionais em um novo município, que ainda não tem a cultura de nossa Instituição de Ensino e com concorrentes, os proprietários das duas Instituições optam por se unirem e fazem uma parceria de funcionamento juntos, com uma mesma Faculdade, com cada grupo sendo proprietário de 50% das ações da nova empresa criada.

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

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

A partir de então, data a Instituição passa a se chamar Faculdade Capixaba de Nova Venécia SCP – UNIVEN, possuindo, no mesmo campus, a UNIVEN, com os cursos de Administração Geral e Ciências Contábeis, e INESV, com os cursos de Administração com ênfase em Análise de Sistemas, Administração com ênfase em Comércio Exterior, Pedagogia e Letras.

A realização do vestibular foi no final do primeiro semestre de 2001, verificando-se grande êxito, tendo a UNIVEN uma população de 1.050 alunos, 52 professores e cerca de 25 funcionários administrativos.

Para os cursos de Letras e Pedagogia, foi fácil a contratação de docentes da própria região, mas sem a titulação necessária, conforme mostra o quadro abaixo:

Titulação /Ano	Especialista	Mestre/Mestrando	Doutor/Doutorando
2001/2	39	13	-

Ilustração 16: Titulação docente da UNIVEN 2001/2

Fonte: Documentos UNIVEN

Ano	Colatina	Vitória	Outros
2001/2	18	11	23

Ilustração 17: Residência do docente da UNIVEN 2001/2

Fonte: Documentos UNIVEN

Uma questão interessante de se destacar é que o número de professores locais aumentou devido à oferta de mão de obra que a região oferecia para os cursos de Pedagogia e Letras.

A necessidade de capacitação de docentes e funcionários administrativos era latente. Por estar no interior, a faculdade tinha uma série de dificuldade nessa empreitada. Conforme ficou combinado pelos sócios, todo o lucro da Instituição seria revertido na aquisição de títulos para a biblioteca e para a construção de mais salas de aula, aumentando, assim, a infra-estrutura da faculdade e diminuindo a possibilidade de realização de empréstimos financeiros.

Dentre as dificuldades de aumentar o nível de titulação docente, podemos destacar:

- A Universidade Federal do Espírito Santo – UFES oferece mestrado/doutorado durante a semana e, muitas vezes, somente no período diurno. Devido à distância entre Nova Venécia e a Universidade, isso inviabiliza a realização do curso para o professor que tem que trabalhar e estudar.

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

Segundo a Coordenadora Acadêmica, Eliene Maria Gava Ferrão:

Alguns professores procuravam quase que desesperadamente uma Instituição que oferecesse mestrado, não se importando com a recomendação da CAPES. Até hoje eles estão aguardando a recomendação, que ainda não saiu (Fonte: Documentos UNIVEN).

Outra situação começava a se agravar na Instituição. O quadro de professores tinha uma rotatividade muito grande; além da visão de qualificação do corpo docente, adotada a partir de 1996, outra política adotada para atender às normas da LDB foi a mudança em relação ao regime de trabalho, contratando professores em regime parcial (20 horas) ou integral (40 horas), em substituição ao regime de trabalho denominado horista. Isto, claro, seguindo uma lógica de orçamento, dividindo as horas de trabalho do profissional em horas/aula e atividades técnico-administrativas ou pedagógicas. (BRASIL, 2002).

Segundo a Coordenadora Acadêmica, Sra. Eliene Maria Gava Ferrão:

Os fatores de rotatividade de professores e dedicação à Instituição nos preocupavam, mas estávamos longe de conseguir docentes que se dedicassem tanto tempo à Instituição, visto que em nosso quadro, a maioria era composta por docentes que eram trazidos de outras cidades e que possuía um outro emprego, durante o dia.

No final do ano de 2001, foi lançada a primeira revista científica da Instituição, denominada Universo Acadêmico, em cumprimento a mais uma das exigências do Governo Federal, que fala da necessidade da pesquisa dentro das Instituições de Ensino Superior (Fonte: Documentos da UNIVEN).

A construção de mais um prédio com dez salas de aula e a construção de uma nova biblioteca mais ampla já se fazia necessário, bem como a aquisição de novos títulos para os primeiros cursos, que já estavam no 5º período, e, ainda, naquele segundo semestre de 2001, essas necessidades e metas foram cumpridas (Fonte: Documentos da UNIVEN).

O processo de informatização da UNIVEN começou no final do ano de 2001, após a fusão. Mas o sistema de informação ainda andava a passos curtos e lentos e a faculdade caminhava a passos largos. Era visível a incompatibilidade de ambos, mesmo com a criação do Núcleo para Processamento de Dados (NPD) que dava suporte técnico e treinamento aos funcionários (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Além da concorrência externa, a faculdade precisava reorganizar-se internamente. A partir da fusão, a faculdade possuía dois dirigentes, com decisões

iguais e com possíveis divergências de opinião. Todas as decisões mais importantes da faculdade eram tomadas em conjunto. O grupo UNIVIX e UNILINHARES era responsável pelo caminho que a UNIVEN teria que seguir. O diretor da UNIVEN precisava passar todas as decisões para o conhecimento de ambos os mantenedores e, depois da aprovação, executar ou não as metas. Isso causou uma demora na execução dos trabalhos diários da faculdade, tornando, às vezes, algumas metas inexecutáveis, pela espera de decisão (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Segundo o Diretor da UNIVEN, Sr. Tadeu Penina:

Foi necessária uma reorganização da estrutura da UNIVEN. Dizer, na realidade, quem era responsável por que área. Só a partir deste momento a UNIVEN começou a imprimir o ritmo do mercado. Foi um processo difícil. Mas contávamos com a experiência da UNILINHARES e UNIVIX. Estávamos mais fortes.

4.4.1 Análise teórica do período estratégico

a) Os *stakeholders* relevantes

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

- a) Governo Federal – que através do Ministério da Educação e Cultura define as políticas a serem implantadas na área educacional, incluindo o setor de Instituições de Ensino Superior privadas e fez cumprir a LDB.
- b) A sociedade da região – como a grande interessada e usuária dos serviços oferecidos pela UNIVEN.
- c) A entrada de novos concorrentes – FANORTE (Linhares) e Faculdade de São Mateus (São Mateus) – que fizeram um novo pensar da Instituição.

b) As estratégias implantadas

As estratégias adotadas pela UNIVEN caracterizam-se, principalmente, como estratégias do tipo emergente, porque não houve previamente, no âmbito da Instituição, estudo e planejamento envolvendo os processos e o contexto da mudança, embora, com a implantação da Avaliação Institucional e o aproveitamento dos dados para a tomada de algumas decisões, a faculdade ainda não possuísse

um planejamento de suas ações. Podemos destacar algumas importantes estratégias implantadas:

- Implantação da Avaliação Institucional;
- Estabelecimento da missão da Instituição;
- Busca e implantação de novos cursos de graduação;
- Fusão com outra Instituição de Ensino Superior, unindo forças para não dividir mercado;
- Busca para o cumprimento das exigências do Governo Federal, como o lançamento da Revista Científica da Instituição, Cursos de Extensão e Projeto Social.

c) O processo de adaptação e a formulação da estratégia

Utilizando o conceito de ciclo de adaptação de Miles e Snow (1978), o processo pelo qual a UNIVEN ajustou-se às mudanças ambientais, nesse período, envolveu os três problemas de forma semelhante. O problema empresarial foi representado pelo esforço de adaptação ao contexto das novas normas da educação nacional, a que a UNIVEN buscou adaptar-se, nesse período, como busca de um percentual mínimo de mestres nos cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis, aquisição de novos títulos para a biblioteca, contratação de mão de obra especializada, entre outros. O problema de engenharia foi representado pela dificuldade de implantação da fusão na Instituição e implementação de sua nova estrutura organizacional. Já o problema administrativo foi caracterizado pelas ações que buscaram compatibilizar estratégias e estruturas que atendessem de forma rápida e eficiente às demandas do MEC e da sociedade.

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

- as mudanças mais significativas aconteceram na sua forma de atuação, adotando a característica analista, uma vez que passa a operar como novos cursos.
- fortalecimento e estabelecimento de metas para se aproximar ao máximo das exigências do Governo Federal, adotando uma característica exploradora.

No modelo de Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 2001), a UNIVEN, no período em análise, pode ser posicionada no quadrante da escolha diferenciada, onde

ocorre capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, provocando um campo turbulento para a adaptação à mudança, como concorrência e exigências legais. Sob essas condições, existem certos fatores exógenos evidentes que afetam a tomada de decisões, mas assim há a possibilidade de a organização desfrutar da escolha, apesar das limitações externas.

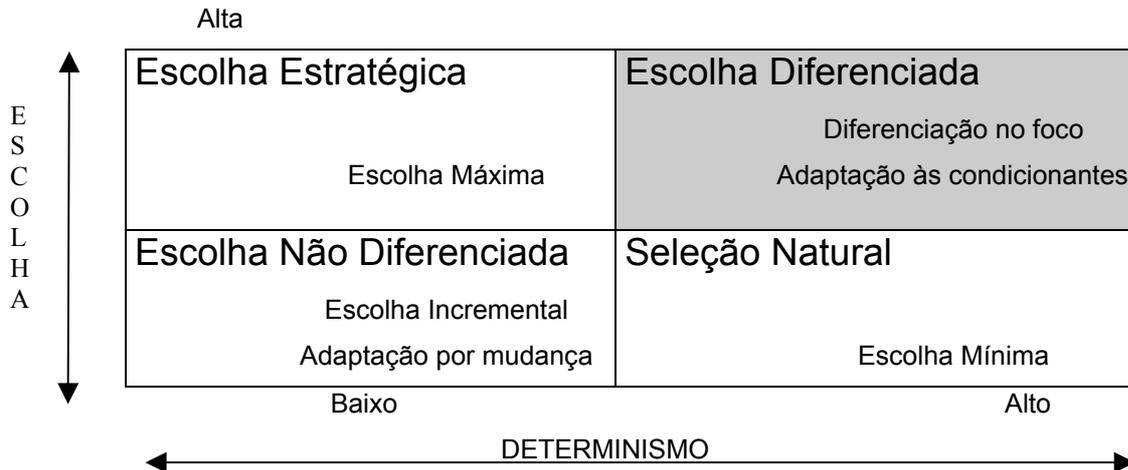


Ilustração 18: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 2001).

Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes (novas Faculdades e novos cursos) • Governo Federal
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação da Avaliação Institucional; • Busca e implantação de novos cursos de graduação; • Fusão com outra Instituição de Ensino Superior, unindo forças para não dividir mercado; • Busca para o cumprimento das exigências do Governo Federal.
Escolha Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciada
Adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Analista e exploradora
Ciclos adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Problema empresarial – esforço de adaptação ao novo contexto educacional • Problema engenharia – processo de fusão e a implantação do novo desenho

	<p>organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problema administrativo – ações para atender de forma rápida e eficiente às demandas do MEC e da sociedade.
--	---

Ilustração 19: Síntese relativa ao período, com resposta aos objetivos gerais e específicos.

4.5 Período III – 2002 – Busca de novos cursos e fortalecimento da Instituição com base nas exigências do Governo Federal

Baseando-se nos processos e procedimentos anteriores, a UNIVEN passa, a partir do ano de 2002, a buscar, acima de qualquer coisa, a qualidade dos cursos oferecidos. A grande preocupação ainda se refere ao seu quadro de docentes. A faculdade se prepara para, no próximo ano, recepcionar a Comissão do MEC, para o reconhecimento de seus cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis, e prepara-se, também, para sua primeira participação no Exame Nacional de Cursos, conhecido como “PROVÃO”, ainda no primeiro semestre do ano seguinte.

No início de 2002, a UNIVEN teve uma queda no número de alunos de cerca de 30%, passando de 1.050 para 800 alunos, fato este provocado tanto pela exigência com que a Instituição trabalhou com os alunos no semestre anterior, com relação às avaliações, trabalhos e número de faltas, como também pela queda do preço do café que atingiu todo o comércio de Nova Venécia, pela procura dos alunos de Pedagogia pela criação do CREAD/ES, curso superior na área de Pedagogia, oferecido pelo Governo Estadual, para auxiliar os professores sem formação superior a conquistar sua graduação, oferecendo um curso a preço irrisório e, finalmente, pela concorrência acirrada de outras faculdades (Fonte: Documentos da UNIVEN/UFES).

O CREAD/ES surgiu da premência de suprir as necessidades do mercado de professores do ensino fundamental com nível superior. As prefeituras municipais, em parceria com a Universidade Federal do Espírito Santo, trabalham no sentido de formar profissionais habilitados para o exercício de sua profissão, para que os mesmos possam ter a titulação necessária segundo a exigência da LBD 9394/96. Os alunos pagam uma mensalidade de aproximadamente R\$ 80,00; e isso fez com que a demanda pelo curso aumentasse, diminuindo a procura pelo curso de Pedagogia, oferecido pela UNIVEN.

Outro fator a ser destacado foi a queda do preço do café, por se tratar de uma região eminentemente agrícola, estando parte de todo o sucesso do comércio da região atrelado à cotação do café.

A faculdade sofreu um forte impacto com essa redução de receita, tendo que controlar seus investimentos, priorizando somente as metas mais importantes.

Segundo o Diretor Financeiro da UNIVEN, Sr. Jorge Coelho:

A UNIVEN não estava preparada para essa redução de receita. Tínhamos que controlar ao máximo os custos da Instituição e precisávamos do envolvimento de todos para vencermos essa etapa difícil por que a faculdade estava passando. Era um momento de união entre todos da Instituição.

No que tange ao corpo docente, verifica-se que ela está muito mais seletiva no processo de contratação de seus professores, exigindo que estes sejam mestres ou estejam cursando o mestrado e/ou que tenham experiência no ensino superior. Começa o processo de exigência de professores com carga horária de, no mínimo, 12 horas, que o Governo Federal reconhece, a partir desse ano, como regime parcial; com isso, iniciam-se demissões e novas contratações.

Segundo a Coordenadora Acadêmica, Sra. Eliene Maria Gava Ferrão:

Foi um período de difícil escolha. Criaram-se amizades entre o corpo docente e estabeleceu-se uma relação de poder, onde algumas demissões caracterizaram-se pelo profissionalismo e não por paternalismo. Algumas pessoas não entenderam a mudança de postura da Instituição e tiveram que ser demitidas.

Para o Diretor da UNIVEN, Sr. Tadeu Penina:

Precisamos esquecer o lado pessoal e resolver esse problema da Instituição. Entramos em 2002 com alguns objetivos inflexíveis. Esse foi um deles.

Apesar de não se chegar ao ideal, o quadro de docentes de 2002 chegou a esta realidade:

Titulação /Ano	Especialista	Mestre/Mestrando	Doutor/Doutorando
2002	41	12	1

Ilustração 20: Titulação docente da UNIVEN 2002

Fonte: Documentos UNIVEN

Ano	Colatina	Vitória	Outros
2002	16	8	30

Ilustração 21: Residência do docente da UNIVEN 2002

Fonte: Documentos UNIVEN

A UNIVEN investe pesado num sistema de informação capaz de solucionar vários problemas operacionais que vinha enfrentando. Foi adquirido o programa GIZ, que controla as atividades acadêmicas docentes, discentes e financeiras, em sua versão completa, com manutenção de uma equipe de programadores e analistas de Belo Horizonte, MG, trazendo, desta forma, os avanços tecnológicos para atender a todas as demandas que o Governo Federal exige, no que tange à secretaria da Instituição, onde a Coordenação dos Cursos tem a possibilidade de verificar toda a vida escolar do aluno, através do micro, sem ter que ficar transportando pastas de arquivo existentes na secretaria.

O pedido para a visita da Comissão de Reconhecimento dos Cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis foi feito em agosto de 2002, portanto era necessário preparar a faculdade para a Comissão e para o Exame Nacional de Cursos do ano seguinte. Com essas preocupações, foi instituída uma política interna de busca por melhorias, tendo como principais ações:

- substituição de professores com carga horária baixa por docentes com regime parcial;
- melhoria da biblioteca;
- revisão dos programas de ensino para nova proposta de grade curricular, a partir de 2003, afim de igualar, nos dois primeiros anos, os cursos de Administração Geral e Ciências Contábeis, para evitar, com isso, o baixo número de alunos do Curso de Ciências Contábeis nos períodos oferecidos pela Instituição;
- implantação de coordenação pedagógica;
- ampliação das instalações físicas.

Além dessas ações, foram discutidas, juntamente com a UNILINHARES e UNIVIX, outras formas de obter ensino de qualidade, buscando a participação e a integração do discente e do docente nesse processo.

Foram implantados os Conselhos e Comissões que têm o poder de decisão sob vários aspectos, entre eles o CONAC, o CONEP e os Conselhos dos Cursos de Administração Geral, Administração com Ênfase em Análise de Sistemas, Administração com Ênfase em Comércio Exterior, Ciências Contábeis, Pedagogia e Letras.

A faculdade começa a investir em Cursos de Pós-graduação, na área de Pedagogia, por acreditar suprir um mercado carente nessa modalidade de ensino. Começou oferecendo três cursos nas áreas de Supervisão Escolar, Orientação Escolar e Alfabetização, mas só formou a turma de Supervisão Escolar, com o número exato, para não ter lucro e nem prejuízo, uma tentativa de alavancar as receitas da Instituição que não deu certo, por uma série de motivos, dentre os quais podemos destacar a facilidade de se fazer um curso de Pós-graduação, nessa área, oferecido por outras instituições de ensino, localizadas no Rio de Janeiro, onde o aluno precisava estar presente durante uma semana e enviava trabalhos durante seis meses, com o preço total de R\$ 600,00 (seiscentos reais), valor que correspondia a 1/3 do valor da Pós-Graduação oferecida pela UNIVEN (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Ainda no início do ano de 2002, a faculdade abriu dois novos setores: área de Marketing e área de Novos Negócios. A área de Marketing era responsável pela divulgação institucional da UNIVEN e a área de Novos Negócios era responsável pelos cursos de extensão, palestras e cursos “in company”, com o objetivo de ser mais uma fonte de renda para a Instituição.

A UNIVEN entregou aos alunos, em 2002, mais um prédio com dez salas de aula, com ar condicionado e cadeiras estofadas, preparado ainda para construção de mais dez salas com término previsto para o primeiro semestre de 2003, juntamente com a entrega da biblioteca com 600 m² de área construída, adquirindo acervo completo para os cursos de Administração Geral e Ciências Contábeis, com todos os títulos até o final do curso, além de uma videoteca com os principais títulos para os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Letras e Pedagogia (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Segundo a Coordenadora Acadêmica, Sra. Eliene Maria Gava Ferrão:

Sentimos a diferença nos alunos com a entrega da nova biblioteca. O aumento da frequência dos mesmos em busca de conhecimento é visível. Estavam precisando desse estímulo.

A Faculdade de São Mateus é autorizada para o funcionamento do Curso de Direito, curso que a UNIVEN, juntamente com o Curso Normal Superior, havia solicitado no início do ano de 2002 e ainda não havia obtido autorização. A Comissão do MEC esteve em visita à UNIVEN no final de 2002, recomendando a autorização do curso de Direito que está aguardando posicionamento da OAB do Espírito Santo.

Segundo o Diretor Financeiro, Sr. Jorge Coelho:

Investimos aproximadamente R\$ 250.000,00 na aquisição de títulos para o curso de direito. Foi um investimento alto, mas acreditamos num retorno num tempo razoável.

O Curso de Direito vem sendo esperado com muita ansiedade pela população veneciana e da região, onde, acredita-se, a demanda será superior à oferta.

Para o Presidente da Mantenedora, Sr. Rômulo Penina:

O Curso de Direito dará um novo direcionamento à UNIVEN. A comunidade há muito tempo anseia por este curso. Acreditamos que será mais um sucesso para a Instituição.

Os projetos sociais oferecidos para a comunidade veneciana se estendem além dos cursos de informática e inglês básico, para os cursos de bordado, crochê, ballet e escolinha de futebol, com o intuito de oferecer à sociedade maior renda familiar e estabelecer um compromisso com adolescentes, tirando os mesmos da ociosidade que um município do interior traz. Só em 2002 foram mais de mil pessoas atendidas pelo projeto.

Segundo o Diretor da Faculdade, Sr. Tadeu Penina:

Nossos projetos sociais levam a marca UNIVEN em lugares que nosso setor de Marketing provavelmente nunca chegaria, uma vez que mexemos com a vida das pessoas. Tentamos modificá-las para melhor. Sinto que às vezes conseguimos e isso me deixa muito envaidecido.

A faculdade lança mais um número de sua revista científica, colaborando, ainda mais, para o seu aperfeiçoamento, segundo as exigências do Governo Federal.

A UNIVEN dá entrada no MEC para a abertura de uma nova faculdade no município de Nanuque – MG, solicitando autorização para os cursos de Administração Geral, Administração com Ênfase em Análise de Sistemas, Ciências Contábeis, Pedagogia e Letras.

Segundo o Diretor da Faculdade, Sr. Tadeu Penina:

Temos muitos alunos daquele município e região. É uma grande oportunidade que a UNIVEN tem e não queremos correr o risco de uma

outra Instituição entrar naquela região. Antes dividir conosco do que com um outro concorrente.

Com a realização do Vestibular 2003/1, que aconteceu em dezembro/2002, a UNIVEN retomou a quantidade de alunos para acertar seu ponto de equilíbrio por sala de aula, aumentando em mais trezentos alunos seu contingente de discentes (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Mesmo assim, os dirigentes tinham consciência da queda da demanda de grande parte dos cursos oferecidos. O curso de Pedagogia oferecido pela UNIVEN estava defasado pelo fato de não habilitar o professor para a sala de aula, que é o que interessa aos alunos, haja vista a exigência da LDB 9394/96 que coloca que, para estar em sala de aula, o professor tem que ter formação específica. O curso de Pedagogia da UNIVEN habilita o pedagogo à Administração e Supervisão Escolar e não para a sala de aula. Ainda nesse período, a UNESC (Colatina) e a FANORTE (Linhares) lançam o Curso Normal Superior que proporciona essa formação aos alunos (Fonte: Documentos UNIVEN).

Paralelo ao Curso de Pedagogia, o Curso de Ciências Contábeis acaba não atraindo o jovem, principal público da UNIVEN, pois os mesmos não vêem modernidade no curso (Fonte: Documentos UNIVEN).

Nesse período houve uma massificação da mídia no resultado do Exame Nacional de Cursos de 2002, sendo que as faculdades concorrentes apresentaram os seguintes resultados para os cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis:

Cursos	FUNCAB	UNESC	UNILINHARES	SÃO MATEUS
Administração de Empresas	E	D	E	Essa Instituição não possuía turma para PROVÃO
Ciências Contábeis	C	D	C	

Ilustração 22: Resultado do Provão 2002

Fonte: BRASIL/MEC/INEP, 2002.

Estabeleceu-se, ainda em 2002, uma parceria com a COOPEV, uma escola particular de ensino médio, que estava no meio de uma transação para o

estabelecimento de uma parceria com uma renomada faculdade de Vitória, FAESA. Com essa parceria, ela mantém alunos do ensino médio, dentro da própria Instituição, já que as aulas acontecerão na UNIVEN, na parte da manhã, quando as instalações da faculdade ficam ociosas, e desmanchou qualquer possibilidade desta faculdade entrar no mercado de Nova Venécia (Fonte: Documentos da UNIVEN).

Segundo o Diretor da Instituição, Sr. Tadeu Penina:

Foi uma parceria estratégica. Não poderíamos deixar nosso concorrente entrar no mercado e permanecemos apáticos em todo o processo. Foi uma escolha baseada num bloqueio ao nosso concorrente.

Já no final do ano de 2002, foram traçadas algumas metas para 2003, entre elas pode-se destacar (Fonte: Documentos UNIVEN):

- uma pós-graduação na área de Administração de Empresas e Ciências Contábeis, fazendo com que os alunos formandos possam permanecer na Instituição, afinal, é um cliente potencial para cursar uma pós-graduação.
- Previsão de vestibular em julho de 2003 para os novos cursos na nova faculdade solicitada para Nanuque-MG;
- Início do Ensino Profissionalizante com os cursos de Técnico em Enfermagem, Técnico em Informática e Técnico em Gestão Empresarial.
- Funcionamento efetivo da Empresa Junior, pré-requisito para o reconhecimento dos Cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis;
- Planejamento Estratégico da UNIVEN, que já foi marcado para a terceira semana de janeiro de 2003.

4.5.1 Análise teórica do período em questão

a) Os *stakeholders* relevantes

A UNIVEN, no período objeto deste estudo, tem os seguintes *stakeholders* fundamentais:

- a) Governo Federal – que, através do Ministério da Educação e Cultura, define as políticas a serem implantadas na área educacional e está cada mais exigente em relação ao setor de Educação Superior.

- b) A sociedade da região de Nova Venécia – como a grande interessada e usuária dos serviços oferecidos pela UNIVEN.
- c) A mídia – que, cada vez mais, está preocupada em informar a qualidade das Instituições à sociedade em geral.

b) As estratégias implantadas

As estratégias utilizadas nesse período, definindo várias das ações a serem desenvolvidas, caracterizam um processo de formação de estratégias deliberadas. As principais estratégias implantadas foram:

- busca incansável pela melhoria da qualidade e, conseqüentemente, de bons resultados no reconhecimento dos Cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis e exame nacional de cursos;
- Solicitação junto ao MEC de abertura de novos cursos de Direito e Normal Superior, atendendo a uma expectativa de demanda;
- Criação de curso de pós-graduação;
- Aumento da exigência de aprendizagem do aluno;
- Aumento de investimento na biblioteca, tanto na aquisição de títulos e vídeos, quanto em seu espaço físico;
- Aumento de cursos oferecidos pelos projetos sociais da UNIVEN.

c) O processo de adaptação e formulação da estratégia

Embora continue fortemente influenciado por fatores externos, especificamente os decorrentes da ação do Governo Federal, através das políticas implantadas pelo MEC e dos novos concorrentes, é verificado nesse momento que a UNIVEN adota, no seu processo de adaptação, as características analista e exploradora, segundo Miles e Snow (1978), criando mudanças a partir das oportunidades que surgem no ambiente, com a proposta de abertura de novos cursos e cursos de pós-graduação, adotando estratégias significativas no processo de adaptação de sua estrutura organizacional, mas, ao mesmo tempo, continuando a atuar com os mesmos cursos.

Utilizando o conceito de ciclo de adaptação de Miles e Snow (1978), no processo pelo qual a UNIVEN ajustou-se às mudanças ambientais, nesse período, houve o predomínio do problema empresarial, representado pela busca em se firmar como grande empresa do setor educacional, através da solicitação de novos cursos. Já o

problema engenharia foi caracterizado, principalmente, pela exigência maior dos alunos e professores com o objetivo de criar um referencial de qualidade. O problema administrativo caracterizou-se pela preocupação com a redução de incerteza através da racionalização e expansão das atividades.

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

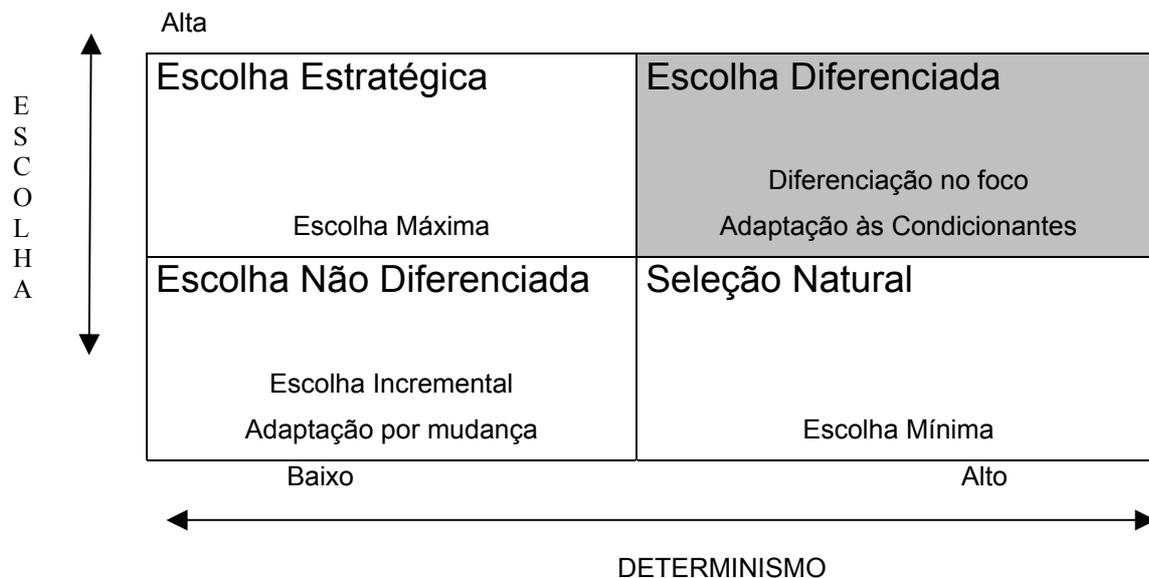


Ilustração 23: Determinismo Ambiental e Tipos de Escolha Estratégica

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 2001).

Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Governo Federal • A sociedade da região de Nova Venécia • Mídia
Estratégias principais	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação junto ao MEC de abertura de cursos • Aumento da exigência de aprendizagem do aluno • Criação de curso de pós graduação • Aumento do investimento na biblioteca • Aumento do número de projetos sociais oferecidos pela IES
Escolha Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciada
Adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Analista e exploradora
Ciclos adaptação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Problema empresarial – solicitação de abertura de novos cursos • Problema engenharia – melhoria na qualidade de exigência de alunos e professores • Problema administrativo – redução de incerteza e racionalização e expansão das atividades

Ilustração 24: Relativo ao período, com resposta aos objetivos gerais e específicos.

4.6 Síntese do estudo de caso

Os quadros a seguir visam apresentar a síntese do processo de adaptação estratégica da UNIVEN, no período pesquisado.

a) Principais Stakeholders do período de pesquisa:

Períodos	Stakeholders
1999 a 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Governo federal com a implantação da nova LDB • Sociedade da região • Concorrentes
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes (novas Faculdades e novos cursos) • Governo Federal
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Governo Federal • A sociedade da região de Nova Venécia • Mídia

Ilustração 25: Síntese dos principais stakeholders – 1999 a 2002

b) Principais estratégias adotadas

Períodos	Estratégias
1999 a 2000	<ul style="list-style-type: none"> • contratação de professores de qualidade, trazendo os mesmo de Vitória • Infra-estrutura – qualidade na infra-estrutura para acomodação dos alunos
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação da Avaliação Institucional • Busca e implantação de novos cursos de graduação • Fusão com outra Instituição de Ensino Superior, unindo forças para não dividir mercado • Busca para o cumprimento das exigências do Governo Federal.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação junto ao MEC de abertura de cursos • Aumento da exigência de aprendizagem do aluno • Criação de curso de pós graduação • Aumento do investimento na biblioteca • Aumento do número de projetos sociais oferecidos pela IES

Ilustração 26: Síntese das principais estratégias adotadas – 1999 a 2002

c) Tipos de escolha organizacional, segundo HREBINIAK E JOYCE (apud OLIVEIRA, 2001).

Períodos	Escolha organizacional
1999 a 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção Natural
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha Diferenciada
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha Diferenciada

Ilustração 27: Síntese do tipo de escolha organizacional – 1999 a 2002

d) Tipos de Adaptação Organizacional, segundo MILLES e SNOW (1978)

Períodos	Adaptação Organizacional
1999 a 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Reativa e defensiva
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Analista e exploradora
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Analista e exploradora

Ilustração 28: Síntese do tipo de adaptação organizacional – 1999 a 2002

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

Períodos	Ciclo de Adaptação Estratégica
1999 a 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Problema empresa – criação de cursos de qualidade. • Problema engenharia – formação docente • Problema administrativo – implantação de ações para ajustar –se à nova política educacional
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Problema empresarial – esforço adaptação ao novo contexto educacional • Problema engenharia – processo de fusão e a implantação do novo desenho organizacional • Problema administrativo – ações para atender, de forma rápida e eficiente, às demandas do MEC e da sociedade
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Problema empresarial – solicitação de abertura de novos cursos • Problema engenharia – melhoria na qualidade de exigência de alunos e professores • Problema administrativo – redução de incerteza e racionalização e expansão das atividades

Ilustração 29: Síntese dos aspectos relevantes do ciclo de adaptação estratégica – 1999 a 2002

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

5.1 Introdução

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões e as recomendações do presente trabalho. As conclusões foram amplamente descritas no capítulo anterior e serão apresentadas neste capítulo sob forma de discussão final. As recomendações sugeridas apontam caminhos para ampliar as áreas possíveis de estudo sobre o tema apresentado por este trabalho.

5.2 Conclusão

No início desta pesquisa, foi proposto o objetivo geral de todo o trabalho: “descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, no período de 1999 a 2002”, fase essa de implantação e consolidação da Instituição no interior do Estado do Espírito Santo.

Um dos objetivos específicos a que propôs este trabalho trata da identificação, descrição e análise dos fatores internos que influenciaram a adaptação estratégica da UNIVEN. As modificações no interior da organização foram estudadas a partir do grau de “determinismo” e “voluntarismo” da organização, conforme sugerido por Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 2001) e o comportamento organizacional e os ciclos de adaptação estratégica foram analisados segundo os modelos sugeridos por Miles e Snow (1978), como pode ser observado no capítulo IV desta pesquisa, nas seções 4.3 e 4.3.1 (letra b), 4.4 e 4.4.1 (letra b) e 4.5 e 4.5.1 (letra b).

A Faculdade Capixaba de Nova Venécia - UNIVEN, no período estudado – 1999 a 2002, passa por fases distintas, apresentando uma maturidade crescente. Num primeiro momento, trabalha com estratégias que favorecem sua implantação no interior do Estado do Espírito Santo. Logo após, trabalha com estratégias que favorecem sua consolidação nesse mercado.

Pode-se destacar o contexto interno e externo nesse período. Na análise do contexto interno da Instituição, verifica-se o estudo dos fatos mais relevantes do período, que eram passíveis de causar impactos na UNIVEN, dentre os quais, podemos destacar o Governo Federal, a sociedade da região e a entrada de novos concorrentes no mercado.

Faz-se necessário salientar que existe, no âmbito interno da Instituição, uma autonomia para decidir como e quando a mudança deve ser implantada. Mas quem determina as regras é o Governo Federal, fazendo com que a Instituição entenda o “porquê” da necessidade da mudança.

Portanto, pode-se afirmar que as estratégias implantadas pela UNIVEN caracterizam-se principalmente como estratégias deliberadas, porque houve previamente, no âmbito da Instituição, estudos e planejamento envolvendo os processos e o contexto da mudança, embora decorrentes de uma decisão maior e anterior, tomada pelo Governo Federal.

A análise do contexto externo, considerando a organização como um sistema aberto, é fundamental para a compreensão do processo de adaptação da estrutura organizacional da UNIVEN.

Ressalta-se a importância da participação de todos os dirigentes, no sentido de dar à UNIVEN um caminho para a implantação e consolidação dos cursos oferecidos. Observa-se o envolvimento do Presidente da Mantenedora, do Diretor da Faculdade, dos Coordenadores Financeiros e da Coordenadora Acadêmica, distribuindo assim, o poder por toda a organização, para aqueles indivíduos com habilidades e conhecimentos especiais e cruciais para a organização.

Foi proposto o segundo objetivo específico para este trabalho: identificar, descrever e analisar as estratégias da UNIVEN. Pode-se analisar, de acordo com os tipos de escolha organizacional, segundo o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (apud OLIVEIRA, 2001), que, a maior parte do período analisado na UNIVEN se manteve na escolha diferenciada, em que ocorre a capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, provocando um campo turbulento para a adaptação à mudança. Sob essas condições, existem certos fatores exógenos evidentes que afetam a tomada de decisões, mas assim há a possibilidade de a organização desfrutar da escolha, apesar da natureza autoritária das forças e limitações externas, conforme pode ser observada no capítulo IV, nas seções 4.3 e 4.3.1 (letra C), 4.4 e 4.4.1 (letra C) e 4.5 e 4.5.1 (letra C).

Numa análise do terceiro e último objetivo específico, onde a proposta foi identificar, descrever e analisar os fatores do ambiente que influenciaram a adaptação estratégica da UNIVEN, segundo o modelo proposto por Miles e Snow (1978), pode-se afirmar que a UNIVEN, no período analisado, permanece, grande parte do tempo, numa adaptação organizacional analista e exploradora, uma vez

que o tipo Explorador é aquele em que as organizações pesquisam as oportunidades de mercado e experimentam tendências ambientais emergentes. As empresas desse tipo são criadoras de mudanças e seus competidores são obrigados a reagir para acompanhar o mercado e não perder competitividade. Em função da forte preocupação com a inovação em produtos e mercados, essas organizações não são tão eficientes e o tipo Analista é caracterizado por empresas que operam em dois tipos de produto-mercado – um mais estável e um mais variável. Na parte estável, operam buscando eficiência pelo uso de estrutura e processos formalizados. Na área variável, os administradores acompanham os competidores de perto para obtenção de novas idéias e rapidamente adotam as que lhes parecem mais promissoras, conforme pode ser observado no capítulo IV, nas seções 4.3 e 4.3.1 (letra a), 4.4 e 4.4.1 (letra a) e 4.5 e 4.5.1 (letra a).

Apesar da importância que a cultura e o poder têm em todo o processo de adaptação estratégica nas organizações, principalmente após a fusão da UNIVIX e da UNILINHARES, não foram assuntos tratados nas entrevistas e documentos da Instituição. Percebe-se, no entanto, que, tendo em vista que ambas as Instituições (UNIVIX e UNILINHARES) têm experiências e expectativas diferentes sobre o campo educacional, num futuro bem próximo as diferenças culturais e diferentes tratamentos em relação ao poder poderão ser fatores primordiais nas definições estratégicas da organização.

Após a realização da pesquisa, verifica-se que os objetivos a que ela se propõe foram alcançados, haja vista que foram identificadas, analisadas e descritas as principais mudanças que ocorreram no ambiente da organização, respondendo desta forma à pergunta de pesquisa e a concretização tanto do objetivo geral como dos objetivos específicos, que estão descritos no capítulo 4, onde está relatado todo o resultado da pesquisa.

Pode-se verificar ainda, no corpo da pesquisa, uma visão integrada dos aspectos estudados no período de 1999 a 2002, apresentando os principais *stakeholders*, tipos de estratégias realizadas, tipos de estruturas adotadas, relacionamentos entre estratégia e estruturas, ciclos e tipos de adaptação organizacional e o posicionamento da organização no que tange ao determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica.

5.3 Recomendações

O desenvolvimento desta pesquisa permite fazer recomendações para trabalhos posteriores que venham a desenvolver a temática do processo de adaptação estratégica em Instituições de Ensino Superior Privadas. Um assunto que poderia ser abordado dentro dessa perspectiva, seria o impacto interno e externo, provocado pela cultura e pelo poder na Instituição sob estudo. Tendo em vista as diferenças regionais, num país da extensão territorial como o Brasil, um outro problema verificado é que as normas do Governo Federal, implantadas através do MEC, em muitas situações estão muito distantes da realidade da grande maioria dos estados e, principalmente, dos municípios localizados no interior. Como recomendação para estudos futuros, seria viável verificar se as estratégias adotadas pelo MEC para melhorar a qualidade de ensino nacional são compatíveis com a realidade nacional.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualidade na universidade no sul de Santa Catarina. Florianópolis: 2000. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

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

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

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

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

BARROS, Aidil Jesus Paes de. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

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

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

BRANDÃO, Livia Alves. **Desenvolvimento de gestores universitários**: um estudo de caso. Florianópolis: 2002. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei das Diretrizes e Bases**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 1996.

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

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

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

BRASIL. Ministério do Planejamento. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados sobre o senso demográfico no Brasil**. Brasília: Gráfica dos Ministérios, 2001.

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

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESPÍRITO SANTO – UNESC. **Registro de mensalidades**. Colatina, 1999 a 2002.

CERTO, D. Samuel; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Makron, 1993.

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

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

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

COSTA, Geraldo V. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DONAIRE, Denis; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Princípios de estatística**. São Paulo: Atlas, 1979.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUNNIGAN, J.; MASTERSON, D. **A sabedoria dos maiores estrategistas: táticas e técnicas de guerra em administração.** São Paulo: Futura, 2001.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública.** Florianópolis: 2000. 196 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1975.

FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN. **Regimento interno.** Nova Venécia, 2000.

FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN. **Registro de professores.** Nova Venécia – 1999 a 2002.

FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN. **Registro de alunos.** Nova Venécia – 1999 a 2002.

FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN. **Contrato de comodato.** Nova Venécia – 1999 a 2002.

FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – UNIVEN. **Atas.** Nova Venécia – 1999 a 2002.

FERRÃO, E. M. G. **Adaptação estratégica em Instituição de Ensino Superior Privada.** Florianópolis: 2002. 106 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

FUNDAÇÃO CASTELO BRANCO - FUNCAB. **Registro de mensalidades.** Colatina, 1999 a 2002.

GAGLIARDI, Marcelo. **Adaptação estratégica organizacional na indústria da construção civil: um estudo de caso no distrito federal.** Florianópolis: 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GHEMAWAT, P. **A estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOMES, J. S. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

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

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Lester A. Simões. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NOVA VENÉCIA. **Agenda 21 – planejamento estratégico 2002 a 2022**. Nova Venécia: Cricaré, 2002.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

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

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RIBEIRO, Paulo José Gonzaga. **Adaptação organizacional estratégica na instituição de ensino superior, por meio da internacionalização: o caso da universidade católica de goiás**. Florianópolis: 2002. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: 1999.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica na universidade estadual do oeste do Paraná**. Florianópolis: 2001. 144 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall, 1998).

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

SANTOS, Pedro Cordeiro. **O processo de adaptação da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil no período de 1964-2000**. Florianópolis: 2001. 217 p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

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

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

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

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

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron, 2000.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Ed. UnB, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

VARASCHIN, Márcia Janice. **Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: 1998. 191 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.