



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

**AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM UMA ESCOLA PARTICULAR DE  
MANAUS: ESTUDO DE CASO NO CIEC**

**ORÍGENES ANGELITINO MARTINS JUNIOR**

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

**Manaus, abril de 2003**

**Martins Junior, Orígenes Angelitino**

As Mudanças Estratégicas em uma Escola Particular de Manaus: Estudo de Caso no CIEC. / Orígenes Angelitino Martins Junior. – Manaus: UFSC, 2003.

98 p. : il. ; 29,7cm.

Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. Manaus, 2003.

1. Mudança – Estratégia, 2. Liderança I. Título



**ORÍGENES ANGELITINO MARTINS JUNIOR**

**AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM UMA ESCOLA PARTICULAR DE  
MANAUS: ESTUDO DE CASO NO CIEC**

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

Florianópolis, 09 de abril de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.  
Orientador

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

---

Prof. José Waldemar Gonçalves de Souza, Dr.

## **Dedicatória**

Aos meus pais, **Orígenes Angelitino Martins** e **Berenice Magalhães Martins** e a minha esposa **Maira Castro**, pela força, desprendimento com o qual me acompanharam nessa jornada.

## **Agradecimentos**

À Deus por estar sempre comigo dando-me forças para superar minhas limitações e os desafios que a vida impõe.

A Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, patrocinador do Mestrado, proporcionando-me a oportunidade de aprimorar meus conhecimentos na área científica.

Ao Prof. Luis Antônio Campos Correia não apenas como diretor da Instituição CIESA, mas como um amigo que ao longo dos anos demonstrou confiança no meu trabalho, me levando a buscar cada vez mais o aprimoramento profissional.

Ao Prof. Carlos Ricardo Rossetto, pela orientação, atenção e dedicação dispensadas, assim como a forma amigável com que conviveu comigo nessa jornada.

Aos Professores Emílio Araújo Menezes, José Waldemar Gonçalves de Souza, por aceitarem o convite para compor a Comissão Examinadora desta dissertação, pela compreensão e valiosas sugestões dadas a esse trabalho.

Ao meu pai e à minha mãe, pelo apoio que sempre me dedicaram.

A Direção Administrativa e Pedagógica do Centro Integrado de Educação Christus do Amazonas – CIEC, pelas informações fornecidas para a execução deste trabalho.

Aos colegas de profissão Tristão Sócrates Batista Cavalcante, Joesia Julião Pacheco, Luzanira Muniz que não pouparam esforços para o fornecimento de dados que permitiram chegarmos com sucesso ao final da jornada.

À Mirley Catão pelo incentivo e amizade dispensado na realização desse trabalho.

Ao corpo docente do curso indistintamente os meus sinceros agradecimentos pelos ensinamentos e atenção dispensada.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Proposta do Trabalho.....	14
1.2 Problema de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Contribuição do Trabalho.....	16
1.5 Limitações do Estudo.....	17
1.6 Estrutura do Trabalho.....	18
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 As Organizações.....	20
2.2 O Ambiente .....	21
2.3 Stakeholders.....	26
2.4 A Estratégia.....	30
2.5 A Adaptação Estratégica.....	33
2.6 As Mudanças .....	34
2.6.1 O Processo de Mudança.....	35
2.6.2 O contexto das mudanças.....	35
2.6.3 O conteúdo das mudanças.....	36
2.6.4 A mudança estratégica.....	36
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1 Definição do Problema.....	40
3.2 Questões de Pesquisa.....	41
3.3 Delimitação da Pesquisa.....	42
3.4 Design da Pesquisa.....	43
3.4.1 Estudo de Caso.....	44
3.5 Coleta de Dados.....	46
3.6 Análise dos Dados.....	47
<b>4. O AMBIENTE DE NEGÓCIOS – O FUNCIONAMENTO E O PAPEL DA ESCOLA PARTICULAR.....</b>	<b>49</b>
4.1 Aspectos Legais e Formais.....	49
4.2. Aspectos Pedagógicos.....	51
4.3 Aspectos Econômico-Administrativos.....	53
<b>5. ESTUDO DE CASO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>56</b>
5.1 Mudanças Estratégicas do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC.....	56

5.1.1 A estrutura do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC....	56
5.1.2 Fases do Processo de Mudanças Estratégicas do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC.....	58
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>91</b>
6.1 Conclusões.....	91
6.2 Recomendações.....	92
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Design da Pesquisa.....	42
<b>Figura 2</b>	Stakeholders do Período Estratégico 1.....	63
<b>Figura 3</b>	Stakeholders do Período Estratégico 2.....	70
<b>Figura 4</b>	Stakeholders do Período Estratégico 3.....	77
<b>Figura 5</b>	Stakeholders do Período Estratégico 4.....	83
<b>Figura 6</b>	Stakeholders do Período Estratégico 5.....	89

## LISTA DE QUADRO

<b>Quadro 1</b>	Eventos Críticos das Mudanças Estratégicas do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC.....	59
<b>Quadro 2</b>	Períodos Estratégicos do Processo de Mudança Empresarial....	59

## RESUMO

MARTINS JUNIOR, Orígenes Angelitino. **ESTUDO DE CASO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DE UMA ESCOLA PARTICULAR DE MANAUS** Florianópolis, 2003. 98 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

Nos últimos tempos, a complexidade sócio-econômica transformou o estudo de adaptação estratégicas das empresas, em algo não apenas necessário como fundamental.

Este estudo teve a finalidade de descrever um caso de uma escola particular de Manaus – CIEC, que representa o tipo de organização que além de estar dentro dos padrões exigidos para empresas do ramo, tem uma história que mostra exatamente o que a pesquisa se propôs.

A pesquisa foi qualitativa, buscando focar no estudo de caso, os aspectos reais adaptados das teorias vigentes e aceitas em termos acadêmicos. Além da análise dos stakeholders envolvidos na história da escola, foi de suma importância demonstrar o quanto a tomada de decisão baseada em aspectos científicos e dentro de uma visão estratégica, é fundamental para o sucesso da organização.

Por fim, este estudo demonstrou os momentos fundamentais da história da empresa, mostrando os stakeholders envolvidos em cada período e o processo de tomada de decisão e suas conseqüências.

**Palavras-Chave: Mudança - Estratégia, Liderança**

## **ABSTRACT**

MARTINS JUNIOR, Orígenes Angelitino. **ESTUDO DE CASO DAS MUDANÇAS ESRATÉGICAS DE UMA ESCOLA PARTICULAR DE MANAUS** Florianópolis, 2003. 98 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

Lately, the complex social and economical structure has changed the study de adaptation strategies of the companies ,and this is not only important but also fundamental.

This study aims to achieve a good description of an episode at a private school in Manaus – CIEC, which represents a kind of organization that is according the ideal standards for similar companies in the market, and also has a history that shows exactly what our research project proposes,

The Research Project was qualitative, trying to focus on the study of the episode, the real features adapted to the up to date theories which ate accepted on a scholar analysis. Besides the analysis done by the stakeholders involved in the school history, it was extremely important to demonstrate the importance of making decisions upon scientific methods and strategies aiming the success of the Organization.

The study of this episode demonstrated the essential moments of the history of the company showing the stakeholders who have been involved in each stage of the process of making decisions and its consequences..

**Key-words: Change; Strategy; Leadership.**

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

A partir de 1967, quando o Decreto-Lei n ° 288, de 28 de fevereiro de 1967, instituiu a Zona Franca de Manaus, na tentativa de criar um modelo de desenvolvimento adequado às características da região, este ato transformou a cidade de Manaus de uma capital interiorana em uma metrópole, a qual passou a crescer rápida e desordenadamente. A sociedade manauara experimentou ciclos alternados de crescimento, tanto do ponto de vista industrial, como previa a lei que criou a Zona Franca de Manaus, quanto nos aspectos sociais e humanos.

Até meados da década de 60, Manaus era uma cidade desprovida de quaisquer benefícios usufruídos pelas grandes capitais do país, vivendo da saudade e da lembrança dos tempos da borracha, quando esta capital era considerada como um verdadeiro paraíso europeu, encravado no Brasil.

Com uma população em torno de 50 mil habitantes, Manaus sofria de um problema considerado por muitos, insuperável: encontrar um modelo econômico-produtivo que pudesse substituir o período da borracha, gerando renda e progresso sem depender novamente do modelo extrativista que o havia sufocado e deixado marcas profundas.

O modelo de zona de livre comércio, atrelado à expectativa do surgimento de um pólo industrial, muito mais que por motivos econômicos, escondia um temor, fundamentado na questão da Segurança Nacional: o interesse internacional em torno das riquezas naturais da Amazônia, as quais até hoje desconhecidas. O modelo político, aliado a um governo militar que justificava todas as suas atitudes, em torno da segurança nacional, tiveram papel importante na determinação de um modelo, cujo interesse era o de fazer uma real ocupação da Amazônia, tendo por capital a cidade de Manaus, com uma posição estratégica para o Brasil, no que diz respeito aos aspectos de segurança nacional e de produção, a partir da Zona Franca.

Inicialmente, somente o comércio despertou o interesse dos capitalistas que se concentravam, como até hoje o fazem, no eixo Rio-São Paulo, com todas as atenções político-econômicas voltadas para aquele eixo. Aos poucos, os projetos industriais foram surgindo, com indústrias geradoras de empregos, as quais passaram a despertar o interesse da população de outros estados, provocando o seu deslocamento para Manaus, em busca de emprego.

A cidade de Manaus experimentou uma explosão demográfica, fazendo com que a população urbana da cidade passasse de 450.000 a 1.200.000 habitantes em um período de 10 anos (IBGE; Censo 2000). Logicamente, tal crescimento proporcionou diversos problemas sócio-culturais, dentre eles a questão da educação, em seu aspecto mais amplo e significativo. Até trinta anos atrás, de acordo com informações da Associação de Escolas Particulares do Amazonas e com os Dados Gerais do Departamento de Planejamento e Avaliação da Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Amazonas - SEDUC, o Colégio Dom Bosco, a maior escola de Manaus contava, com 1.200 alunos. (Departamento de Estatística da SEDUC)

Atualmente, com uma população estimada em um milhão e seiscentos mil habitantes (IBGE - Censo 2000), Manaus possui uma quantidade de escolas que ainda não atendem às necessidades ideais da população, de acordo com a SEDUC. Segundo o professor João Alves, chefe do setor de estatística da SEDUC, Manaus conta ainda com o serviço público, que embora ofereça a gratuidade nem sempre alia este fator à qualidade, levando as escolas particulares a adotar uma nova forma de administrar este mercado, utilizando-se necessariamente dos conceitos de adaptação e de mudança estratégica, como elemento diferenciador.

As escolas particulares de Manaus sofreram mudanças consideráveis nas últimas três décadas, em relação à sua estrutura e ao seu posicionamento no mercado como um todo. Esta mudança tornou-se mais significativa nas últimas duas décadas, simultaneamente à vigência da Zona Franca de Manaus, como um modelo de desenvolvimento, o qual provocou mudanças fundamentais na estrutura socioeconômica da cidade.

O modelo educacional sofre, como tantos outros deste país, do conceito de

unificação obrigatória, imposto a partir de uma realidade toda voltada para o Sul, onde os conceitos gerados pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC devem ser seguidos à risca por todo o país, mesmo sem um direcionamento real às especificidades de cada região.

Torna-se muito difícil, neste contexto, não apenas gerenciar uma escola, como empresa, mas acima de tudo ter a competência de proporcionar a este tipo de empresa, um gerenciamento estratégico visando à manutenção da qualidade de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) não determina, como premissa para o cargo de diretor de uma instituição escolar, a formação em administração. O que se vê, na prática, é a falta de preparo na direção e administração da maioria das escolas, no que concerne às condições ideais para a boa administração de uma escola como uma empresa. A LDB, quando pede a formação em Administração Escolar, como pré-requisito para o cargo, não estabelece claramente quais as habilidades mínimas que este profissional necessita dispor para o bom desempenho de sua função.

Em razão disso, vêem-se escolas administradas por pessoas que não têm uma qualificação específica na área de administração, possuindo, no máximo, uma formação no curso de Administração Escolar. A própria LDB, em seu art. 64, afirma que: “a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional será feita em cursos de graduação, em pedagogia (CARNEIRO, 1998)”.

O estabelecimento de ensino particular deve ser visto, necessariamente, como uma empresa comercial, prestadora de serviços e que, portanto, necessita se adequar às condições exigidas por um mercado cada vez mais difícil e complexo, acompanhando o pensamento de Drucker (2000) de que “estamos vivendo um daqueles grandes períodos históricos, que ocorrem a cada 200 ou 300 anos, em que as pessoas não mais compreendem o mundo e conhecer o passado não basta para explicar o futuro”.

A problemática a ser respondida e, exatamente, se as escolas particulares de Manaus percebem esta mudança, ou permanecem no uso de fórmulas ortodoxas,

menosprezando todo o potencial disponível pela empresa, por meio da utilização de uma Mudança Estratégica efetiva em suas administrações. Afinal, de acordo com Eisenhardt (1999), o grande desafio estratégico será o de acompanhar o ritmo das mudanças.

Este trabalho pretende identificar e descrever quais foram as mudanças estratégicas, ocorridas na escola particular e de que maneira estas ocorreram dentro do processo.

Deste modo, visa identificar quais as mudanças estratégicas e em que contexto ocorreram, analisando os motivos que levaram a escola a implementá-las ou recusá-las

## **1.1 Proposta do Trabalho**

Ao se analisar a situação do sistema escolar de uma região, o caso em estudo é o Centro Integrado de Educação Christus - CIEC, torna-se necessária uma avaliação de vários aspectos socioeconômicos os quais fazem parte da história da instituição. Em Manaus, o processo histórico e econômico determinou uma variada gama de situações, nas quais a educação e, em específico as escolas particulares são personagens fundamentais.

A educação sofreu transformações profundas, principalmente a partir das duas últimas décadas. Até então as escolas sofriam a imposição de modelos dirigidos principalmente por instituições religiosas. O mercado acompanhava esta situação, considerando-as como padrões de ensino e como opções preferenciais, no momento da escolha da instituição, que pudesse proporcionar um bom ensino aos seus filhos.

Especificamente, no caso da cidade de Manaus, a busca de um modelo de auto-sustentação econômica só aconteceu a partir dos anos 60, fazendo com que as escolas particulares fossem obrigadas a buscar, também, um modelo adequado de sustentação no mercado, fato a que não estavam acostumadas. Além do mais, o próprio mercado sofreu profundas modificações, com o aumento de famílias vindas

do Sul do país para trabalhar nas empresas da Zona Franca de Manaus, o que obrigou as escolas a repensar o padrão de qualidade do ensino oferecido.

Levando em conta o crescimento do número de escolas em Manaus com conseqüente aumento na demanda e oferta por vagas , este trabalho aborda a situação de uma escola particular da cidade, no que diz respeito à utilização de medidas administrativas, as quais proporcionaram mudanças estratégicas no período compreendido entre 1954 e 2002.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O funcionamento de uma escola particular é, teoricamente similar ao de qualquer empresa, quando se analisa o aspecto puramente administrativo. Assim, este trabalho busca fazer um acompanhamento das mudanças estratégicas ocorridas no Centro Integrado de Educação Christus – CIEC, local escolhido para a análise do estudo de caso.

A partir de 1954 até 2002, período escolhido para o estudo, procurou-se detectar, com entrevistas e leitura de documentos da empresa, os períodos que marcaram sua história. Estes foram estudados em função das mudanças ocorridas, nestes períodos, e de que maneira os envolvidos no processo atuaram, no sentido de promover uma mudança estratégica, visando mudar o quadro de cada fase.

Portanto, este estudo apresenta como problema de pesquisa:

**De que forma ocorreu o processo de adaptação estratégica do Centro Integrado de Educação Christus - CIEC, no período de 1954 a 2002?**

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é descrever as mudanças estratégicas e os

principais stakeholders no processo de adaptação estratégica do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC, quanto ao processo, o conteúdo e o contexto dessas mudanças, no período compreendido entre os anos 1954 e o ano 2002.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Detectar quais foram os processos de mudanças estratégicas, utilizados na organização objeto deste estudo, em termos cronológicos e históricos, analisando as respostas obtidas em cada período.
- Localizar os focos de mudança encontrados nestas organizações;
- Distinguir as condições e os motivos da ocorrência das mudanças.

## 1.4 Contribuição do Trabalho

A busca por melhores condições sociais e econômicas, em qualquer parte do país passa, necessariamente pela melhoria nas condições de estudo e pelo aumento da oferta de vagas nas escolas, tanto no setor público quanto no setor privado.

No caso do Amazonas, o aumento da miséria, sempre em índices maiores do que o aumento da riqueza e do êxodo rural tornaram o mercado de ensino, em Manaus, um caso complexo e sem condições de atender à procura. Este trabalho visa identificar os processos de mudança ocorridos na escola objeto deste estudo e contribuir para o entendimento dessas mudanças, por parte da instituição.

Em 1980, segundo dados fornecidos pela Secretaria de Estado de Educação e Cultura – SEDUC, havia um déficit escolar em torno de 30%, na cidade de Manaus, apenas no ensino de 1º. Grau, hoje Ensino Fundamental. Isso representava

um contingente de 127.000 crianças na faixa de 7 a 14 anos, fora da escola.

Evidencia-se, portanto, a importância de se analisar todos os elementos que participam desse fenômeno, bem como a parcela representativa das escolas particulares no mercado de prestação de serviços educacionais. No entanto, embora o mercado apresentasse crescimento, o que se percebeu nos últimos 20 anos, coincidindo com o período de vigência da Zona Franca de Manaus, foi a inversão de posições de importantes Escolas Particulares, no que se refere ao número relativo de alunos, no mercado local (Setor de Estatística – SEDUC).

As escolas tradicionais perderam alunos e seu lugar na sociedade amazonense, enquanto outras Escolas impuseram-se no mercado e ocupam, atualmente, posição destacada e crescimento constante.

Analisando os dados fornecidos pela Secretaria de Educação e Cultura – SEDUC, por meio do Departamento de Planejamento e Avaliação, verifica-se que, enquanto escolas tradicionais, de formação religiosa como o Colégio Dom Bosco, teve uma variação negativa de 11%, no número de alunos matriculados entre 1996 e 2001, o Centro Integrado de Educação Christus – CIEC, apresentou um crescimento de 194% relativos ao número de alunos matriculados, no mesmo período.

Assim, esta pesquisa busca, com a descrição e a comparação dos dados colhidos na escola em estudo, mostrar a importância de uma postura técnica e principalmente atualizada, no que se refere à atitude administrativa da direção de uma escola particular. Os resultados obtidos, a partir de mudanças estratégicas, corretas e bem sucedidas, podem retratar a importância de se assumir posturas de risco neste setor.

### **1.5 Limitações do Estudo**

Em termos de limitações, o foco deste estudo está na mudança estratégica

em nível organizacional. Isto significa que a revisão de literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a este limite. Somente estudos envolvendo os relacionamentos organização-estratégia e estratégia-ambiente, serão incluídos na literatura.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

No capítulo I, descreveu-se a problemática do trabalho propriamente dito, apresentando-se as justificativas, os objetivos e a sua estrutura. Verificou-se a situação das escolas particulares de Manaus, tanto no que concerne aos seus resultados em relação ao mercado, como a importância dessas instituições no atendimento da demanda local. O trabalho teve por base os dados fornecidos pela Secretaria de Educação e Cultura – SEDUC, através do Departamento de Planejamento e Avaliação, na Gerência de Estatística e Pesquisa. Também apoiou-se, como elemento de pesquisa, na Resolução N ° 033/01 do Conselho Estadual de Educação do Amazonas, além de utilizar-se de entrevistas com as instituições ligadas ao tema.

No capítulo II, foi efetuada a revisão bibliográfica, na qual se procurou atingir todos os temas e aspectos pertinentes ao contexto teórico que determinou a estrutura do trabalho. Para tal, foram tratados assuntos como as organizações, o ambiente organizacional, os *stakeholders*, estratégia e mudança estratégica.

No capítulo III descreveu-se a metodologia, de acordo com a concepção de vários autores, determinando-se a metodologia que visa ao desenvolvimento de uma pesquisa de caráter contextualista (Pettigrew, 1987), utilizando-se de um conceito de campo organizacional (Meyer e Scott, 1983), composto de duas dimensões: a dimensão técnico-econômica institucional, de maneira histórica (Kimberly, 1976), e ainda utilizou-se de uma estratégia de estudo multi-caso (Yin, 1984). Abordou-se, também, a visão da *direct research* (Mintzberg, 1976; Mintzberg e McHugh, 1985). Buscou-se uma análise atualizada e detalhada da situação institucional, jurídica e empresarial deste tema, tão delicado quanto complexo, que é compreender o

funcionamento de uma escola particular.

No capítulo IV, abordou-se sobre um diagnóstico histórico-econômico no setor de escolas particulares no Amazonas, apresentando as dificuldades encontradas no que se relaciona aos aspectos econômicos, administrativos e normativos, ressaltando a situação de submissão imposta pela legislação a vários setores, neste país. Ainda, mostrou-se a realidade administrativa das escolas particulares de Manaus, no que se refere aos problemas de mercado e de atuação administrativa, por parte de seus dirigentes.

No capítulo V apresentou-se o estudo de caso relativo às mudanças estratégicas ocorridas no Centro Integrado de Educação Christus – CIEC, uma escola particular de Manaus. Foi efetuado um estudo sobre a história desta empresa, juntamente com entrevistas direcionadas aos elementos ligados à história desta, para se poder perceber claramente os aspectos envolvidos nas diversas mudanças estratégicas ocorridas no período em estudo.

No capítulo VI e último foram apresentadas as conclusões e recomendações concernentes ao trabalho proposto, bem como as considerações finais.

## **CAPÍTULO 2**

### **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo buscou-se fornecer uma base teórica para a análise da pesquisa efetuada. Não é possível, neste ponto, esgotar todo o referencial teórico. Neste caso procurou-se focar as organizações e a teoria dos sistemas abertos, o ambiente, as mudanças estratégicas e as estratégias aplicadas ao curso.

#### **2.1 As Organizações**

De acordo com Hampton (1992), as organizações estão necessariamente inseridas em um ambiente, envolvendo os meios social, político e econômico.

Noe (1997) afirma que existem duas forças provocadoras das mudanças nas organizações: as forças ambientais e as forças internas, sendo que as forças ambientais independem do controle administrativo.

No caso das escolas, torna-se necessário salientar os aspectos administrativos os quais sempre dominaram os órgãos controladores, impostos à educação, assim como a outras áreas sociais, leis e normas ditadas por padrões que se baseiam na realidade dos grandes centros urbanos do país, principalmente Rio de Janeiro e São Paulo, obrigando a todas as organizações educativas do país seguirem tais normas.

O paradoxo vivido por parte das escolas particulares, como também por grande número de organizações, pode ser resumido em duas afirmações sobre a função administrativa: para Friedman (1975), a função da empresa é otimizar os lucros e o valor do patrimônio líquido. Já para Davis (1992), como a empresa obtém o poder da sociedade, deverá exercer seu poder com sensibilidade social. A grande maioria das organizações encontra dificuldades para harmonizar estas duas funções, pois para os dois autores citados, devem seguir a lei para realizar seus atos de sensibilidade social obrigatórios.

Analisando de maneira específica o funcionamento das escolas particulares de Manaus, o que se pode observar é uma certa dissociação dos dois enfoques (lucro e responsabilidade social) e a preocupação excessiva em seguir a obrigatoriedade de normas, as quais nem sempre revelam a realidade de seu ambiente de atuação.

As organizações, segundo Noe (1997), apresentam mudanças significativas sem um forte choque a seus ambientes. O ambiente externo inclui muitas forças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, as quais podem iniciar um processo de mudança. Empresas que praticam a mudança organizacional concordam que os ambientes proporcionam o necessário, mas não o suficiente para a mudança, pois estas envolvem principalmente os administradores, cuja atenção a este fator facilitam o desenvolvimento de ações adequadas. As forças ambientais são de ordem econômica, tecnológica, social e política.

Para Noe(1997) a relação entre as estruturas ambientais, tecnológicas e organizacionais podem ser sintetizadas; o conceito chave é a informação e a idéia chave é a de que estas informações devem ser efetivamente recebidas, processadas e atuantes na informação, a fim de alcançar um determinado desempenho.

As informações capacitam as organizações a responderem às mudanças do mercado, às mudanças tecnológicas e às pesquisas. Quanto mais rápido acontecerem as mudanças, maior será a necessidade de informações e, principalmente, a competência no manuseio dos dados com o objetivo de obter melhor resultado.

Portanto, a organização deve ser administrada no sentido de permanecer sempre competitiva. Para tal, torna-se essencial descrever o ambiente organizacional.

## **2.2 O Ambiente**

Considerando a organização como sistema aberto, passou-se a definir o

ambiente como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, e que a influenciam real ou potencialmente Hawley (apud HALL, 1984); ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a organização estabeleça e atinja seus objetivos Dill (apud THOMPSON, 1967).

De forma geral, o ambiente consiste em tudo o que está do lado de fora da organização. Segundo esta definição, existe uma fronteira clara a separar a organização de seu ambiente. No entanto, há uma resistência grande, por parte de alguns teóricos, que vêem esta definição de ambiente como muito ampla e nebulosa para determinar as relações entre a organização e as forças externas.

Segundo Miles (1980), a melhor definição de ambiente organizacional é “qualquer coisa que não faça parte dela própria”.

Os conceitos estudados visam atingir o objetivo de definir o ambiente como algo externo à organização. Verifica-se que estes não conseguem distinguir entre aqueles elementos que são explicitamente relevantes e estão em contato direto com a organização (ambiente específico) e aqueles elementos do ambiente que são potencialmente relevantes e estão indiretamente em contato com o foco organizacional (ambiente geral) (MILES, 1980).

Assim, o ambiente geral refere-se às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, aos fatores de mercado e às condições culturais, isto é, refere-se aos elementos que afetam a todas as organizações.

Deste modo o ambiente geral pode ser pensado como aquele que é potencialmente relevante para a organização. Além disso, a organização não está tipicamente em contato com seus elementos, mas desenvolve atividades de monitoramento, para lidar com eles na sua maior amplitude (KOTTER, 1978).

Já o ambiente específico varia dependendo do domínio, ou seja, das atividades centrais e/ou áreas de atuação da organização (mix de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos) (BOWDITCH e BUONO, 1992).

O ambiente, na visão de Stoner (1985), inclui também os fornecedores, consumidores, instituições financeiras, órgãos públicos, acionistas, concorrentes,

organizações trabalhistas, bem como outras entidades relevantes à área de atuação da organização.

No entanto, nem tudo que acontece no ambiente, seja ele geral ou específico, é significativo, ou sequer chega a ser conhecido pelos membros das organizações. Este fenômeno está ligado aos processos de atenção e de percepção do homem, isto é: nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor e, mesmo que o fizesse, nada garante que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades (WEICK, 1973).

De acordo com esta colocação, torna-se necessário fazer uma distinção analítica do ambiente, de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo. Esta distinção reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus integrantes.

Nadler (1993) considera que o primeiro fator contextual é o ambiente, ou os fatores fora da organização. Toda organização existe dentro de um ambiente mais amplo, que inclui indivíduos, grupos, outras organizações e forças tecnológicas e sociais maiores, todas com um impacto potencial poderoso sobre o desempenho da organização.

Especificamente, o ambiente inclui mercados (clientes ou fregueses) fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, condições tecnológicas, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras e grupos de interesse especial. Segundo os autores três aspectos críticos do ambiente afetam o funcionamento organizacional.

Inicialmente, o ambiente faz exigências à organização e as pressões do mercado são particularmente importantes. Além disso, pode impor limitações à ação organizacional, as quais vão desde aquelas impostas pela escassez de capital ou tecnologia até as proibições impostas pelos regulamentos do governo. O ambiente ainda poderá oferecer oportunidades a serem exploradas pela organização.

O segundo fator contextual diz respeito aos recursos da organização. Eles incluem funcionários, tecnologia, capital e informação e podem incluir ainda bens

menos concretos, como a visão da organização pelo mercado ou um clima organizacional positivo. As organizações podem modelar ou dispor os recursos de várias maneiras. Para as finalidades de análise, dois aspectos têm interesse primordial: a qualidade relativa desses recursos ou seu valor no contexto do ambiente atual e futuro e as proporções nas quais os recursos podem ser reformulados ou a sua flexibilidade.

O terceiro fator contextual é a história da organização. Há crescentes evidências de que a maneira pela qual a organização funciona hoje é muito influenciada pelos acontecimentos passados. Ressaltam que é particularmente importante compreender as fases principais do desenvolvimento da organização, no decorrer do tempo, bem como o atual impacto de acontecimentos passados – como decisões estratégicas anteriores, o comportamento dos líderes, a natureza das crises passadas, as reações da organização, a evolução dos valores e normas básicas.

Os sistemas abertos reconhecem a interação dinâmica existente entre o sistema e o seu ambiente. Os elementos que o constituem formam um mecanismo, que recebe insumo do ambiente e transforma esse insumo em produto.

Algumas características básicas dos sistemas abertos são evidenciadas nas organizações (NADLER e TUSHMAN, 2000):

- consciência ambiental: o sistema e o ambiente são interdependentes. Mudanças no ambiente afetam um ou mais atributos do sistema, assim como mudanças no sistema, afetam os seus ambiente Verifica-se uma situação de choque entre as exigências institucionais e aquilo que o administrador entende como necessário ao desempenho de sua organização;
- interdependência interna: as mudanças, em um componente de uma organização, têm freqüentemente repercussões sobre outros componentes, porque as partes são interligadas. O redirecionamento de um setor apresenta repercussões na forma de execução dos serviços. Esta confirmação, aparentemente óbvia, nem sempre encontra o entendimento dos administradores e das organizações como algo que mereça a atenção.

- capacidade de *feedback*: os sistemas recebem informações constantes do ambiente, as quais permitem o ajustamento do produto, sendo usadas para controlar o sistema, servindo como referência para avaliações, correções e mudanças.

Neste caso, a avaliação efetuada pelos pais e alunos tem uma contribuição fundamental para a garantia da qualidade dos serviços educacionais.

- equifinalidade – diferentes configurações de sistemas podem levar ao mesmo fim ou ao mesmo tipo de conversão insumo/produto. Não há uma “melhor” maneira de se organizar.

Nadler e Tushman (2000) também afirmam que, dada à complexidade das organizações modernas, há cinco lições principais sobre o desenho organizacional, as quais continuarão a ser relevantes na próxima década:

1. o ambiente impulsiona a arquitetura organizacional sobre o desenho organizacional, que continuará a ser relevante na próxima década;
2. o ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da empresa, seja porque a empresa se antecipa, seja porque reage às mudanças no mercado. A capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias, no momento certo do ciclo de mudanças, determina sua força competitiva;
3. a estratégia impulsiona a “arquitetura organizacional” – termo que descreve as maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. A empresa é impulsionada por estratégias articuladas;
4. o relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco. A maneira como a empresa é organizada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas;
5. os dilemas básicos do desenho organizacional permanecem inalterados e trazem à tona diversas perguntas: Como projetar e administrar tanto a

diferenciação como a integração? Como agrupar pessoas, processos e unidades operacionais, a fim de atender a seus ambientes competitivos específicos e a seus requisitos estratégicos, mantendo, ao mesmo tempo, sua ligação com a organização que os abarca? Como incentivar tanto a divergência como a coesão?

Para Overholt (2000), nas organizações flexíveis, o processo de desenvolvimento da estratégia provém do mercado, atravessa a organização indo até o funcionário e faz o caminho inverso, por meio do seguinte processo:

1. identifica a dinâmica do mercado e a liga às necessidades dos clientes que se deseja atender;
2. identifica as estratégias corporativas que potencializam as competências essenciais da empresa no mercado;
3. associa as estratégias corporativas às competências essenciais, por meio do desenho organizacional;
4. reequilibra a organização ao realinhar os componentes organizacionais;
5. vincula o desenho organizacional aos funcionários com um estilo gerencial coerente.

A configuração organizacional, verificada nos sistemas abertos e nas organizações modernas, conduzem à importância e à necessidade do estudo dos stakeholders, envolvidos no processo administrativo.

### **2.3 Stakeholders**

Para entender o funcionamento da rede de relações estabelecidas em uma organização, pode-se utilizar o conceito de Rodrigues e Diniz Filho (2000), que citam o conceito de Gitman (1997), colocam que os Stakeholders são os “grupos que possuem um vínculo econômico direto com a empresa, ou seja, todos aqueles que

de forma econômica são afetados pela performance destas”. Assim, eles vão além dos seus investidores e são mais comumente reconhecidos como:

1. os investidores;
2. os fornecedores;
3. os clientes;
4. a comunidade relevante.

Neste conceito, é possível identificar também o governo, as instituições religiosas e outras agremiações como Stakeholders. A teoria diz que os Stakeholders devem ser considerados por parte dos gestores do negócio, como os alvos da gestão, como objetos de sua atenção e das ações que interfiram nos resultados econômicos das empresas.

O conceito utilizado pelos autores citados acima se respalda em Argenti (1997), e aponta que se deve embasar nos pontos abaixo para que se faça uma análise séria da teoria e que se critique sua aplicabilidade no mundo real, a seguir:

1. no contexto da teoria, os negócios empresariais deveriam existir para beneficiar todos os interessados, assegurando seus supostos “direitos”. Ainda, de acordo com alguns, estes “direitos” deveriam ser inseridos na lei;
2. esta teoria vai de encontro à essência do capitalismo, que é a de gerar retorno aos investimentos realizados pelos acionistas;
3. A aceitação deste modelo pressupõe uma visão mais voltada para o social, onde o lucro ou o resultado será compartilhado por todos os Stakeholders, sem distinções específicas ou sendo determinadas pela teoria.

A questão levantada direciona-se ao tipo de tratamento que é dado aos Stakeholders, em termos de homogeneidade, o que na maioria das vezes contribui para o insucesso da organização, visto que na realidade existe um comportamento de individualidade em relação aos mesmos.

Campbell (1994), apologista da teoria dos Stakeholders, coloca os pontos

abaixo como respostas à visão de Argenti (1997):

1. as empresas são simplesmente empreendedoras;
2. os fornecedores são sobrevalorizadores de preços aos clientes, isto é uma mentalidade de comerciante. Empresas competem em uma selva econômica, onde para sobreviver devem conquistar a lealdade de empregados, de clientes, dos fornecedores e dos bancos. Sua missão não é simplesmente enriquecer os sócios;
3. a tese de Campbell (1994) é a de que propósito é algo independente dos interesses dos Shareholders ou dos Stakeholders. Propósito vem primeiro. Quando este é escolhido isto irá afetar os resultados para ambos. Em sua opinião, muitas companhias têm propósitos fracos, como o de gerar lucro para os acionistas, e sendo assim, é difícil ganhar a confiança dos empregados, fornecedores e clientes.

Os autores acima defendem ainda a teoria de dependência de recurso segundo a qual a noção da necessidade de uma empresa, para obter recursos, provê oportunidades para outros ganharem controle sobre ela. Explica que em discussões sobre recursos, um modelo simples de input-output, pode ser um modo útil para conceituar o fluxo de recursos.

Desta forma, aqueles recursos fluem em uma empresa e são convertidos então em produto, sendo sugerido que há dois modos nos quais outros podem exercer controle sobre a empresa: (1) determinando se esta adquire os recursos e (2) determinando se pode usa-los do modo que precisa, a estes o autor denomina estratégias de controle de recurso, considerando como um tipo de estratégia de influência.

Frooman (1999) relaciona uma segunda fonte de poder que existe em dependência para recurso: é o caso de relações com outros fornecedores de recursos a uma empresa focal, ou seja, quando a retenção e uso não têm que ser executados por um stakeholder, mas poderiam ser executados por um aliado do stakeholder, com quem a empresa focal possui uma relação de dependência. A existência de tais aliados determina o caminho de influência que o stakeholder pode

usar para exercitar o controle de recurso.

Do ponto de vista da empresa, então, estratégias de retenção e de uso podem parecer chegar a mesma coisa. Do ponto de vista do *stakeholder*, porém, estratégias de retenção e de uso diferem notadamente: na aproximação delas, diferem, no sentido de que faz ameaças concretas, diferem em termos de providências, incluindo quem paga os custos, os quais podem provir a uma empresa se esta for mudar seu comportamento, de acordo com as demandas do *stakeholder*.

Frooman (1999) ressalta, de forma bastante simplificada que, em termos de aproximação, um *stakeholder* que emprega uma estratégia de retenção encontra-se preparado para fechar inteiramente o fluxo de recursos de uma empresa, enquanto que um *stakeholder* que emprega uma estratégia de uso não está preparado. Claramente, a que fará a ameaça ser concreta é a habilidade do stakeholder para simplesmente caminhar longe deste tipo de relação, sem dano para si mesmo. Isto, segundo o autor, acontecerá quando a empresa for unilateralmente dependente do *stakeholder*.

Em outras situações, porém, há exposições recíprocas – isto é, quando o *stakeholder* e empresa são mutuamente dependentes – o *stakeholder* não estará em uma posição privilegiada. Em tal cenário, o bem-estar de cada um será unido ao outro, assim cada um se dedicará somente ao entendimento das necessidades do outro.

Há ainda, uma segunda fonte de poder em dependência para recurso, o surgimento de relações com outros fornecedores de recursos a uma empresa focal, ou seja, retenção e uso não precisam ser executados por um *stakeholder*, mas poderiam ser executados por um aliado do *stakeholder*, com o qual a empresa focal possui uma relação de dependência (FROOMAN, 1999). A existência de tais aliados determinará o caminho de influência que o *stakeholder* poderá usar para exercitar o controle de recurso.

Gargiulo (apud FROOMAN, 1999) dividiu esse caminho em “direto” e “multipassos”, demonstrando que eles existem como forças estratégicas interorganizacionais e acontecem dentro do contexto de teoria de dependência de recurso, assim temos:

1. estratégias diretas: aquelas nas quais o próprio *stakeholder* manipula o fluxo de recursos para a empresa;
2. estratégias indiretas: aquelas nas quais os *stakeholder* trabalham como um aliado, conforme este tenha manipulado o fluxo de recursos à empresa. Explica, usando Rowley (1997), que define o termo stakeholder indireto como aqueles agentes influentes de uma organização focal, que não possui relações diretas com a organização, mas ainda trabalham nos interesses da empresa focal.

Minzberg (2001) afirma que as pessoas que trabalham todas dentro da organização, - funcionários em tempo integral ou, em alguns casos, voluntários comprometidos – podem ser considerados como influenciadores ou formadores de uma espécie de coalizão interna. Este termo significa um sistema no qual as pessoas competem entre si, para determinar a distribuição do poder, para tomar suas decisões e agir.

Afirma, também, que várias pessoas, fora da organização, também procuram exercer influência, visando afetar as decisões e ações tomadas internamente. Esses influenciadores externos, que criam um campo de forças em torno da organização, podem incluir proprietários, sindicatos e outras associações de classe, fornecedores, clientes, sócios, concorrentes e do tipo de público, na forma de governos, grupos com interesses especiais e assim por diante. Juntos, podem ser vistos como formadores de uma coalizão externa.

## **2.4 A Estratégia**

Toda organização relaciona-se com o ambiente por meio de estratégias adotadas. Neste caso torna-se essencial entender o conceito de estratégia e conseqüentemente o de mudança estratégica.

De acordo com Bougeois (1980), a estratégia é definida como os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue estas propostas pelo coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e

ameaças ambientais. Primeiro, as estratégias devem ser dirigidas ao ambiente externo, no momento em que as mesmas procuram posicionar a organização no ambiente. As estratégias podem, também, ser dirigidas para dentro, no momento em que sua preocupação se resume na coexistência de seus recursos organizacionais e as oportunidades e ameaças ambientais.

Tem-se explorado, em níveis teóricos, as ligações entre o ambiente e a estratégia, quando existe também a identificação do ambiente voltado para fora e para dentro, de acordo com a linha de preocupação da estratégia. Quando se dá a preocupação com o ambiente externo, fica claro que a organização deve agir sozinha, sem a preocupação com as outras organizações.

A elaboração de uma estratégia exige, da organização, uma atitude de previsão do futuro, que possa orientá-la a tomar as decisões sobre seu foco de trabalho, o investimento dos recursos e a coordenação das atividades da organização. (BEINHOCKER , 2000) Como as grandes decisões são, na grande maioria das vezes irreversíveis, será totalmente fora de propósito elaborar as estratégias dentro de uma visão acanhada do futuro, o que limita as possibilidades de crescimento.

As empresas não devem elaborar estratégias únicas e com um foco dirigido a uma única visão, o seu futuro. Na verdade, torna-se essencial ter um conjunto de estratégias alternativas e evolutivas, os quais possam ser utilizadas de acordo com a evolução do tempo ou dos imprevistos que venham a ocorrer em sua aplicação. Na visão de Andrews (1971), estratégia empresarial é definida como:

*“o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.”*

Michael Porter (1980) acredita que as famílias de estratégias podem ser divididas em cinco grupos gerais, que são os seguintes: localização da essência do negócio, distinção da essência do negócio, desenvolvimento da essência do

negócio, extensão da essência do negócio e reconfiguração da essência do negócio.

Porter (1999) declara que todas as empresas precisam passar por um processo de desenvolvimento de estratégia, sem isto simplesmente correm o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Em longo prazo, a única forma de prosperar é a de compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas.

Para Porter (1999) as ferramentas gerenciais, para a eficiência operacional, não podem substituir a estratégia, como muitas empresas supõem. Uma estratégia implica criar uma posição única e diferenciada para a companhia. As ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente.

Beinhocker (2000) exalta que se deve espelhar na natureza e mudar nossa maneira de desenvolver estratégias, confiando menos em nossa capacidade de desenvolvê-las, confiando menos em nossa capacidade de previsão e mais no poder da evolução. Uma consequência particularmente enganosa, resultante do equilíbrio pontual e da dependência da trajetória do passado torna-se um guia pouco confiável para o futuro. Contudo, as pessoas tendem a criar padrões.

Em função desta preocupação com o resultado futuro, as empresas não devem ter estratégias únicas, com um foco determinado. Devem cultivar e gerenciar “populações” de estratégias múltiplas, que evoluam com o tempo. Se forem acompanhadas as forças da evolução, que agem sobre uma população de estratégias, estas serão ao mesmo tempo mais robustas e mais adaptativas do que a estratégia singular e dirigida tradicionalmente.

Uma população de estratégias robustas produzirá resultados positivos, em várias circunstâncias, mesmo que estas talvez não sejam as melhores em alguns cenários, o que leva a crer que estratégias robustas e adaptativas sacrificam intencionalmente o foco, a certeza aparente, a eficiência e a coordenação que as estratégias tradicionais fornecem, pelo bem da flexibilidade e da maior probabilidade de sucesso.

Na visão de Eisenhardt (1999), o conceito tradicional de uma posição dominante, baseado em competências essenciais de longo prazo, e em capacidades que permitam à empresa se defender dos concorrentes, já conhecidos, não é suficiente. Assim, as empresas adotam estratégias temporárias que estão em constante mudança. A autora afirma que em novos mercados nem tudo é uma questão de velocidade, necessitando também a capacidade de identificar o momento oportuno. Define cinco regras básicas para criar e gerenciar a estratégia de uma empresa: (1) marcação do ritmo; (2) informação em tempo real; (3) estruturação mínima; (4) olhar o futuro e (5) Não se esquecer do passado.

## **2.5 A Adaptação Estratégica**

Quando se analisa o processo de mudança das organizações modernas, considerando-se o ambiente dinâmico em que estas se encontram inseridas, torna-se necessário o entendimento do processo de adaptação estratégica.

A questão que se coloca no estudo do processo de adaptação estratégica está no foco determinista ou ambiental, que divide a visão da adaptação entre a necessidade de acompanhar as mudanças do meio em que as organizações estão inseridas (visão determinista) e aquela em que se defende a capacidade das organizações de manipular o ambiente, de acordo com suas capacidades, sejam materiais ou organizacionais.

A adaptação estratégica está diretamente ligada à perspectiva ambiental, onde a teoria Darwiniana influi diretamente, embora a sobrevivência das organizações não coincida diretamente com sua capacidade de adaptação e sim com sua capacidade de alinhamento com o ambiente e seus requisitos. Esta capacidade de adaptação torna mais difícil a capacidade de visão individual da organização, tornando a sobrevivência de muitas organizações insustentáveis.

Além dos aspectos ambientais, muitas organizações esquecem da adaptação institucional que mostra ser imprescindível o acompanhamento frequente das mudanças sociais, as quais nem sempre são visíveis (ZUCKER, 1987).

Para DiMaggio e Powel, 1983,

*“Mesmo com a variedade de escolas de pensamento, o isomorfismo mostra a necessidade das empresas de ajustar-se às normas aceitáveis da população”*

## **2.6 As Mudanças**

A preocupação até agora foi a de analisar a relação organização-ambiente e, conseqüentemente, o processo de adaptação estratégica com suas diversas perspectivas. No entanto, o objetivo deste estudo é o de descrever quais foram as mudanças estratégicas que se efetivaram durante um determinado período de tempo, nas escolas particulares de Manaus, por meio de dados estatísticos e do estudo de caso realizado no Centro Integrado de Educação Chistus - CIEC.

Neste caso, nesta parte do trabalho, torna-se necessário focalizar o que se entende por mudança estratégica e como a mesma será estudada. Deste modo, a primeira parte conceitua a mudança estratégica e a segunda discute as três dimensões da mudança: contexto, processo e conteúdo.

De acordo com Goes e Meyer (1990), mudança é uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e de ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente.

Já Mintzberg e Waters (1982) utilizam uma definição que dirige a preocupação sobre a questão das estratégias deliberadas e emergentes, propondo estes conceitos para diferenciar entre mudanças deliberadamente planejadas e eventos emergentes, impostos pelas forças do ambiente.

Muito embora cada uma das definições acima contribua para que se possa definir mudança estratégica, neste estudo, adotar-se-á a definição de Pettigrew (1987), que significa uma investigação empírica de diferenças, através do tempo, sobre uma ou mais dimensões da estratégia. Consideram-se as dimensões da

estratégia como sendo seu contexto, processo e conteúdo.

### 2.6.1 O Processo de Mudança

Quando se utiliza o conceito de processo, como uma seqüência de eventos descritos, como os fatos mudam através do tempo, e a adoção da teoria de processo teleológico, torna-se possível analisar os dados e a realização de uma análise holística e dinâmica do processo de mudança, não se preocupando com mudanças episódicas (PETTIGREW et al., 1988).

Este trabalho irá considerar o conceito de processo como dito acima, ou seja, uma descrição da história de cada empresa estudada, possibilitando que se permita estudar, posteriormente o contexto e o conteúdo das mudanças.

Greenwood e Hinings (1988) têm tratado a questão da mudança macro organizacional com o conceito de caminhos. Um caminho é uma seqüência que envolve a alteração de elementos da estrutura de um esquema interpretativo vigente, o surgimento de novos esquemas interpretativos e seu rearranjo com apropriados elementos da estrutura.

Mintzberg (1973) caracteriza mudança incremental ou adaptativa como uma série de pequenos passos, nos quais novas estratégias são formadas gradualmente.

### 2.6.2 O contexto das mudanças

O processo de adaptação e mudança organizacional depende de fatores que levam à necessidade de entender o contexto das mudanças, este pode ser definido como o conjunto de fatores externos e internos à organização influenciadores deste processo.

O contexto pode ser dividido em interno e externo, segundo Pettigrew e Whipp (1991), sendo o externo o conjunto de condições econômicas, políticas e

sociais do ambiente em que está inserida a organização, enquanto o contexto interno inclui o conjunto de estratégias, recursos, cultura e competências, que determinam o próprio processo de mudança.

Embora o contexto da mudança seja analisado dentro de uma perspectiva interna e externa, somente o conjunto dessas condições pode determinar a natureza apropriada da mudança (FRIESEN e MILLER, 1986).

### 2.6.3 O conteúdo das mudanças

Topping (1991) salienta que as dimensões apropriadas da estratégia são função do nível de estratégia, no qual as mudanças tomam lugar, e que a mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio, cooperativo (interorganizacional) ou funcional.

O conteúdo da mudança estratégica, adotando as dimensões sugeridas por Topping (1991), pode ser definido da seguinte maneira:

1. mudança estratégica, no plano corporativo, envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização (ANSOFF, 1977);
2. mudança estratégica, no plano de negócios, é definida como uma modificação das decisões competitivas (mudanças de preço ou qualidade) dentro de um domínio específico de produto/mercado (BOURGEOIS, 1980);
3. mudança estratégica, em nível cooperativo, envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações, no ambiente (NIELSEN, 1988).

### 2.6.4 A Mudança Estratégica

Tapscott e Caston (1995) acreditam que as mudanças organizacionais

originam-se do ambiente, e que as inter-relações entre as variáveis, ocasionam uma mudança maior que a soma delas independentemente. O resultado é que a mudança atual é também uma mudança na forma de pensar, um novo esquema para compreensão da realidade, isto é, uma mudança de paradigma.

Tapscott e Caston (1995) delimitam os seguintes elementos como impulsionadores das mudanças: a produtividade dos trabalhadores; a qualidade total na organização; a capacidade de resposta da organização ao ambiente; a globalização do mercado ao qual a organização está inserida; *outsourcing* como resultado do aumento da capacidade de integração das instalações produtivas; *partnering* como consequência da busca de oportunidades e as responsabilidades social e ambiental, delimitando a ética social e ambiental da empresa.

A produtividade dos trabalhadores tem como enfoque os programas de produtividade que objetivam a simplificação dos processos produtivos e do gerenciamento, neste sentido, muitos processos baseados em aprovações burocráticas, envolvendo vários níveis e muito papel, estão cedendo espaço para atividades de auto-determinação da decisão ou, então, para sistemas eletrônicos que gerenciam dados, informações e documentos.

A qualidade está sendo uma variável de mudança utilizada pelas organizações. Hoje esta já é percebida fora dos processos produtivos, atuando também em outros setores da organização.

A capacidade de resposta ao ambiente é um fator de preocupação para as organizações. Neste contexto, muitas organizações estão investindo na captação das informações do ambiente, adaptando estas ao processo produtivo, denotando em uma mudança ocorrida na última década.

Parece incontestável que o mundo está em constante transformação. Ocorrem mudanças na tecnologia, na estrutura social, mudam as necessidades das pessoas. O ambiente em constante mutação pode levar ao fracasso as organizações que não se adaptarem ou se anteciparem às mudanças (SLOAN *apud* BENNIS, 1976).

Ainda no que concerne à necessidade de mudanças, existem aspectos que não podem deixar de ser destacados, uma vez que inúmeras são as razões que têm

levado as organizações a adotar, freneticamente, esforços de transformação. Da mesma forma, diversos têm sido os caminhos. Em grande parte, as opções concretizam-se na forma de prescrições, verdadeiras panacéias. Por vezes, a receita indica doses moderadas, homeopáticas como nos programas de qualidade, amplamente propagados na década de oitenta.

Por vezes, indica doses drásticas, alopáticas como nos processos de reengenharia, drasticamente implantados no início desta década. Em alguns casos, estes esforços partem da própria organização em resultado de autoquestionamento, uma insatisfação. Em muitos outros, impõem-se pelas pressões do meio.

Quer sejam movidas pelo mero instinto de sobrevivência, pela necessidade de tornarem-se competitivas, ou pelo desejo de manterem-se em posição de liderança, as organizações são primariamente estimuladas pela necessidade de adaptação ao meio. O equacionamento da interface organização-ambiente é a força maior dos movimentos reestruturadores. A um só tempo, este ajuste é o ponto de partida, o cerne, e o ponto de chegada.

*“Embora seja certo que as organizações precisam maximizar o seu ajuste com o meio, não há qualquer convergência em relação à forma como tal ajuste deve ser conduzido. Muitos dos esforços de mudança têm prendido-se à tentativa de identificar uma configuração organizacional perfeita, um design para os novos tempos ou uma resposta definitiva” (DRUCKER 1991).*

Ao elegerem a estrutura como foco, estas abordagens têm negligenciado tanto a relevância do processo de busca (TOMASKO 1994), quanto as singularidades de cada organização, indústria e nação (PORTER 1993). Ademais, este tipo de ação parece promover a mudança sem questioná-la. O aumento da competitividade, fruto do ajuste organização-ambiente, é o fator que legitima a mudança.

Competitividade é um conceito abrangente, alicerçado não apenas por modelos e teorias, mas por um outro amplo conceito, estratégia, foco central deste ensaio. Porém, o reconhecimento da necessidade de um novo paradigma de estratégia (HAMEL e PRAHALAD 1995) não tem tido a mesma ênfase que é dada à necessidade de um novo paradigma organizacional.

## **CAPÍTULO 3**

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no estudo das mudanças organizacionais nas Escolas Particulares de Manaus. Utilizou-se a mesma metodologia da tese de Rossetto (1998), atualizando-se, quando necessário, alguns aspectos de acordo com o NEST - O Núcleo de Estudos Estratégicos, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico para embasar o tipo de pesquisa escolhido para o desenvolvimento do trabalho. Os dados da empresa foram levantados por meio de entrevistas direcionadas aos elementos envolvidos nos diversos períodos pelos quais a empresa passou, desde sua fundação em 1954 até o ano de 2002. Foi realizado um estudo do histórico da empresa por meio de documentos, os quais foram colocados à disposição. Os dados relativos aos números do mercado das escolas particulares foram fornecidos pela Gerência de Estatística e Pesquisa, da Secretaria de educação e Cultura do Estado do Amazonas – SEDUC.

Silva e Menezes (2000) permitem classificar a pesquisa, segundo sua natureza, em pesquisa aplicada que é aquela que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto a seus objetivos a pesquisa se classifica em pesquisa qualitativa, visando identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais requer o uso do método experimental e nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação

dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa.

*Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA e MENEZES, 2000).*

A diferença entre a abordagem qualitativa e outras formas de abordagem é a crença em que o ambiente, no qual as pessoas se encontram, tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e como agem. As ações devem ser interpretadas dentro destes contextos, ou seja, é clara a convicção de que as ações humanas são sensíveis ao contexto.

Triviños (1992) afirma que o ambiente, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos fundamentais de vida, tem valor essencial para extrair das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades.

### **3.1 Definição do Problema**

O Centro Integrado de Educação Christus do Amazonas – CIEC é uma instituição de ensino fundada em 1954, pelo professor Orígenes Angelitino Martins. Durante o período compreendido entre 1954 e 1985 a administração da instituição seguiu uma estratégia de simples sobrevivência, buscando apenas o necessário para se instalar no mercado.

No período compreendido entre 1985 e 1990, várias situações levaram a administração da empresa a assumir uma postura de mudança estratégica, reformulando suas metas e fazendo com que sua maneira de administrar

possibilitasse a conquista de novos mercados e, principalmente, buscasse o crescimento da organização. Neste período, aconteceu a construção da sede própria e a aprovação do ensino superior, levando a instituição a crescer, tanto do ponto de vista físico quanto administrativo. Foi nesta fase que ocorreu uma mudança significativa na estratégia administrativa da empresa, quando pela primeira vez, a instituição voltou-se para uma área de ensino diferente daquela a que estava acostumada.

O período entre 1991 e 1993, apesar de curto, foi marcado pela expansão do empreendimento e por situações um tanto inusitadas. Ao mesmo tempo em que mostrou a capacidade de mudar estrategicamente, buscando o crescimento da empresa, o grupo se deixou envolver por fatores externos, que vão desde assumir cargo público somados às atividades desenvolvidas pela instituição, culminando com a necessidade de desfazer-se de uma parcela do patrimônio da empresa.

Entre os anos de 1993 a 2002, a adaptação às mudanças teve de ser rápida e forte, com o ajuste em relação ao patrimônio e à criação de novas unidades para fazer frente ao mercado. Neste período, o grupo arriscou-se à adoção de um modelo pedagógico externo, face às exigências de mercado.

### **3.2 Questões de Pesquisa**

Este trabalho procurou centralizar seu estudo nas questões referentes ao comportamento administrativo dos diretores de escolas particulares de Manaus, no período de 1954 a 2002, estabelecendo o comportamento destes diretores em relação às mudanças estratégicas de suas escolas.

A pesquisa foi centralizada em uma questão básica:

Quais os fatores que podem demonstrar a influência sobre os resultados

obtidos pelas Escolas Particulares, em relação aos objetivos propostos e aqueles realmente alcançados?

Outras questões que foram analisadas, consideradas subjacentes, tais como:

- a. Como ocorreu o processo de adaptação estratégica do CIEC, durante o período compreendido entre 1954 e 2002?
- b. Quais foram os fatos determinantes das mudanças estratégicas?
- c. Como se desenvolveu o contexto das mudanças estratégicas, em termos de influências dos *stakeholders*?

### **3.3 Delimitação da Pesquisa**

Traçar limites para o estudo de quaisquer objeto social é tarefa por si só difícil, em razão da natureza do objeto estudado e da quantidade de dados envolvidos com os problemas. Em particular, nesta pesquisa, fez-se necessário por parte do pesquisador um esforço bem maior, em razão de estudar um campo onde as informações são limitadas.

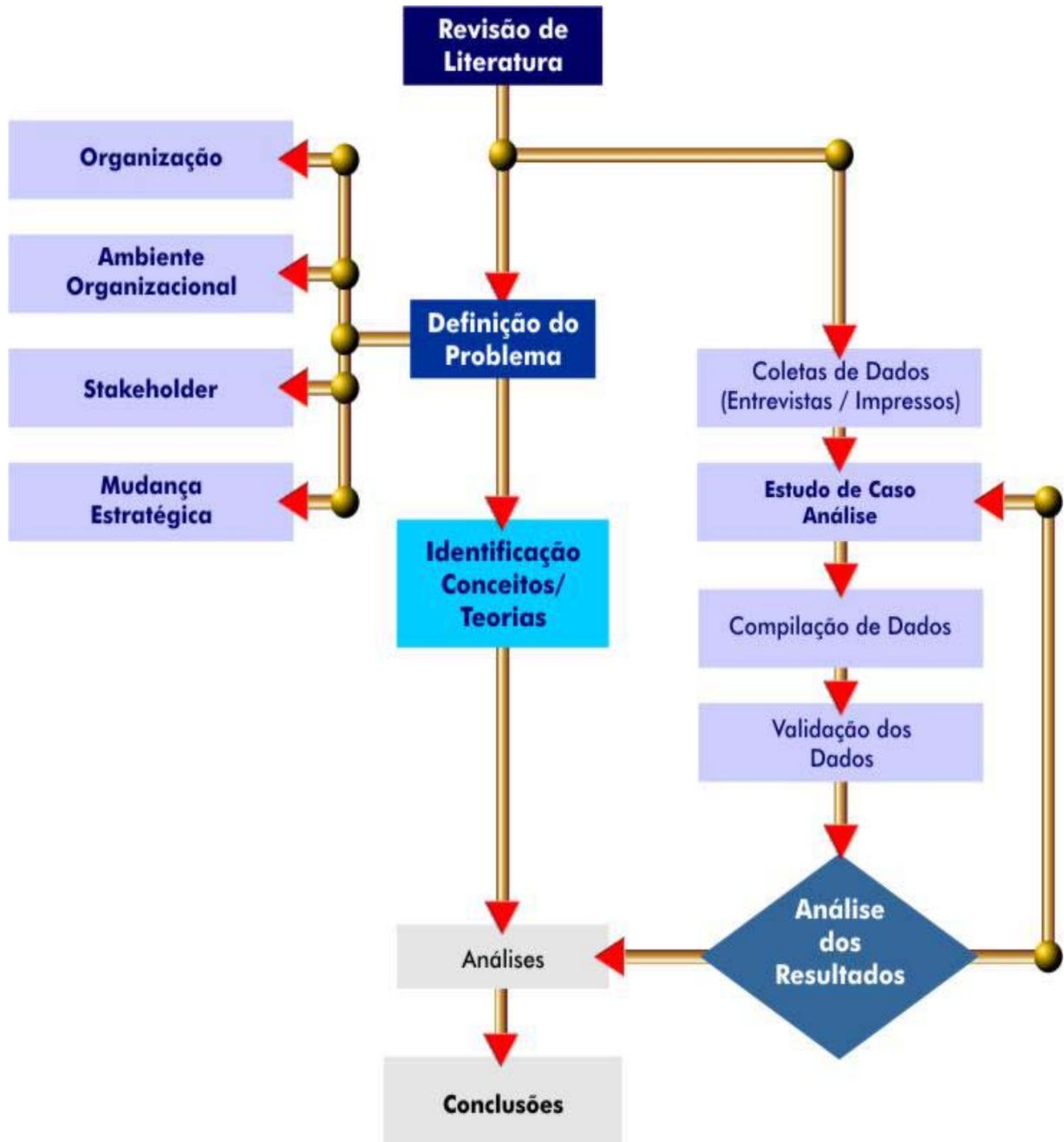
Face a essa delimitação de ordem estrutural, concentrou-se um esforço significativo deste estudo em uma instituição particular de ensino como parâmetro de comportamento do objeto como um todo. Também foram buscadas informações na Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Amazonas – SEDUC – que forneceu dados por meio de sua Gerência de Estatística e Pesquisa. Procurou-se, também, colocar os dados do Censo do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, como meio de comparar dados em períodos diversos. Para evitar atitudes de pré-julgamentos ou mesmo tendenciosas, as entrevistas com pessoas ligadas às escolas e até mesmo a instituições, como a Secretaria de Educação do Estado do

Amazonas - SEDUC, foram gravadas e servem não apenas como documentos embaixadores do assunto, mas também como elementos de ajuda nas conclusões do trabalho.

### **3.4 Design da Pesquisa**

De acordo com a estrutura geral da pesquisa, descrita na figura 1 procurou-se seguir uma estratégia de pesquisa-então-teoria no sentido de investigar o fenômeno estudado (NACHIMIAS e NACHIMIAS, 1987). Neste caso, os resultados finais dependem basicamente da análise dos dados apresentados no estudo de caso, de acordo com as proposições formuladas e fatos demonstrados.

A estrutura geral da pesquisa mostra a metodologia adotada quanto aos passos adotados neste período.



Fonte: Adaptado de Rossetto (1998).  
**Figura 1 – Design da Pesquisa**

### 3.4.1 Estudo de Caso

*Quando se pretende analisar em profundidade uma determinada entidade, o método mais adequado a ser aplicado é o estudo de caso. “ O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “porquê” certos fenômenos ocorrem, quando existe pouca possibilidade em relação ao fenômeno estudado e quando o foco de interesse está em fenômenos atuais, só podendo ser estudados dentro de um contexto da vida real” (GODOY, 1995).*

Para realizar o estudo de caso, torna-se necessário ao pesquisador ter uma postura aberta e receptiva, utilizando a observação e a entrevista como métodos principais. A observação pode ser do tipo participativa (quando há uma interação entre o pesquisador e o elemento estudado). Pode também ser não-participativa, quando o pesquisador se torna um “espectador atento”. Existe ainda o tipo intermediário. Em qualquer dos casos acima, torna-se fundamental a existência de empatia e confiança entre as duas partes envolvidas.

No caso das observações, o conteúdo caracteriza-se por ser descritivo, pois a observação feita pelo pesquisador é descrita, acrescida de uma característica reflexiva, por meio de comentários em relação aos fatos observados. A estratégia utilizada é, normalmente, de entrevistas rápidas, curtas e informais, podendo eventualmente ocorrer entrevistas formais. Segundo Bressan (2000), o método de Estudo de Caso é considerado do tipo de análise qualitativa. Bressan cita Yin (1992) quando compara o método como sendo “o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais”.

Independente de eventuais falhas ou mesmo limitações na utilização do método de estudo de caso, o mesmo tem sido utilizado extensivamente na pesquisa social, nas mais diversas áreas ligadas à administração, elaboração de teses e dissertações.

*O estudo de caso não é uma técnica específica, mas um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter único daquilo que se está estudando (BRESSAN, 2000)*

### 3.5. Coleta de dados

Neste estudo, o pesquisador foi um simples observador externo do fenômeno estudado. Este relacionou-se com as mudanças estratégicas ocorridas em uma escola particular de Manaus, o Centro Integrado de Educação Christus - CIEC, no período de 1954 a 2002.

De acordo com a Figura 1., a coleta foi um processo não – linear, que implicou um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados, e iniciou-se já na fase exploratória, com uma revisão prévia da literatura, o que permitiu definir o problema da pesquisa.

A partir da definição do problema passou-se a fazer uma revisão bibliográfica, detalhada, para definir os aspectos mais importantes a serem considerados no estudo do processo de adaptação estratégica organizacional. Ao mesmo tempo, definiu-se a metodologia a ser utilizada para a coleta dos dados.

Após a revisão de literatura e da definição da metodologia, passou-se a desenvolver uma pesquisa exploratória, o que compreendeu, primeiramente, da análise dos dados secundários. Nesse levantamento exploratório obteve-se cópias de alguns documentos de apoio, os quais foram emitidos no transcurso do processo de mudanças estratégicas. Por meio deste, avaliou-se a dificuldade de obtenção dos dados e das informações, sendo aperfeiçoada a estratégia final. Mas a principal fonte, ou seja, as fontes mais importantes de informações dos estudos de caso foram as entrevistas.

Buscou-se entrevistar os elementos da empresa que conviveram ou convivem com a estrutura organizacional, conhecendo as várias etapas desta e que podiam auxiliar na investigação, no sentido de definir os períodos estratégicos. Estas entrevistas permitiram, ao pesquisador, conhecer a opinião dos informantes que participaram nas diversas etapas do processo de mudança estratégica, de modo a construir um quadro geral consistente.

A coleta dos dados permitiu, ao pesquisador, identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o levaram a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testassem suas interpretações, até a análise final. Foram

necessárias novas entrevistas, a fim de que o pesquisador pudesse validar alguns dados relatados pelos entrevistados.

### 3.6 Análise dos dados

O estudo qualitativo, ao empregar técnicas do tipo entrevista semi-estruturada, não estabelece claramente a separação entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas. Isto se apresenta, de forma mais evidente, no estudo qualitativo de cunho fenomenológico, onde o ator ocupa um lugar proeminente. A dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados. Permitindo a passagem constante entre as informações reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e de nova busca de dados (Triviño, 1992).

Milies e Huberman (1984) oferecem um rico material para orientar as tarefas de registro, análise e apresentação de dados qualitativos. Esse material sugere procedimentos a serem adotados na análise, durante a coleta de dados final, inclui sugestões específicas para estudos desenvolvidos em um único contexto e também para aquelas que comparam dois ou mais contextos.

Outros trabalhos, dentro dos estudos organizacionais (Mintzberg, 1979; Bourgeois e Eisenhardt, 1988; Mintzberg e McHugh, 1985) têm chamado a atenção, por usarem técnicas de coleta e análise de dados condizentes com o estudo qualitativo.

Muito embora todos sejam aplicáveis, para a análise dos dados coletados, nesta pesquisa, foram combinados procedimentos da abordagem da *research direct*, proposta por Mintzberg (1979).

A metodologia de estudo utilizando, a abordagem da *direct research*, requer uma abordagem longitudinal, com o pesquisador reconstruindo os fatos depois deles terem acontecido, fazendo uma reconstrução histórica do fenômeno. A metodologia utilizada por Mintzberg e McHugh (1985) divide-se em quatro passos: (1) coleta de dados secundários, priorizando a busca de informações em arquivos, relatórios anuais, etc. deixando a participação do pesquisador, com a utilização de entrevistas,

apenas nos pontos que não fiquem bem definidos; (2) inferência de estratégias e períodos, onde os dados são arranjados em ordem cronológica, quando possível plotados e uma escala de tempo comum, e analisados para inferir padrões ou consistências através do tempo; (3) análise de cada período determinado no passo (2). Neste momento o estudo deixa a coleta de dados secundários para apoiar-se nas entrevistas, buscando, nas pessoas chaves, explicação para as principais mudanças no fenômeno estudado; e (4) análise teórica. O pesquisador busca pela interpretação de cada período histórico, bem como do processo, em termos conceituais.

A metodologia, utilizada neste estudo, agregou as abordagens da *direct research* (Mintzberg, 1979; Mintzberg e McHugh, 1985) e pode ser descrita nas seguintes tarefas:

1. Coleta de dados de fontes secundárias, seguida de entrevistas. Nesta etapa foi dado ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar categorias;
2. Construção de uma lista de eventos, com base nos dados primários e secundários, enfatizando os eventos críticos. O método da lista de eventos proposto por Miles e Huberman (1984) permite ter uma visão geral do processo de mudança estratégica. Métodos semelhantes a este são usados por Pettigrew (1987), Child e Smith (1987) e Mintzberg e McHugh (1985);
3. Definição de períodos e de estratégias, com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador;
4. Definição dos *Stakeholders*.

## **CAPÍTULO 4**

### **O AMBIENTE DE NEGÓCIOS – O FUNCIONAMENTO E O PAPEL DA ESCOLA PARTICULAR**

De acordo com a bibliografia e os documentos pertinentes, como a Lei de Diretrizes e Bases – LDB, do Ministério da Educação e Cultura, assim como as Resoluções dos Conselhos Estaduais de Educação, o trabalho mostra os aspectos jurídicos, pedagógicos e estruturais do funcionamento da escola particular, tanto no âmbito nacional como no âmbito específico da região Norte, no Estado do Amazonas.

#### **4.1 Aspectos Legais e Formais**

Uma escola, seja ela particular ou pública, é uma empresa que deve ser organizada e registrada formalmente como qualquer outra, atendendo às exigências específicas de sua área jurídico-administrativa. Em primeiro lugar, para atender a esta exigência, a escola necessita de registro na Junta comercial do Estado em que a mesma funciona, para só então poder atender às exigências do Conselho Estadual de Educação –CEE de cada Estado, para que possa, então, ser considerada apta a funcionar.

Torna-se necessário analisar os aspectos administrativo–culturais que sempre dominaram nos órgãos controladores impostos à educação, assim como a outras áreas sociais, leis e normas ditadas por padrões que se baseiam na realidade dos grandes centros urbanos do país, principalmente Rio de Janeiro e São Paulo, obrigando a todas as organizações educativas do país a seguirem tais normas.

O maior exemplo disso, na área educacional, é a Lei de Diretrizes e Bases - LDB do Ministério de Educação e Cultura - MEC, que ao ser elaborada deixou de

analisar as realidades diversas deste imenso país e, principalmente, deixa de proporcionar a cada região, a flexibilidade e autonomia para adaptar suas características ao processo administrativo e educativo.

O funcionamento da escola exige alguns atributos típicos de qualquer empresa comercial e mais alguns, de ordem institucional nos âmbitos federal e estadual. Como empresa, a escola necessita criar uma entidade mantenedora, com seu contrato social registrado na Junta Comercial e Alvará de funcionamento, expedido pela Prefeitura Municipal. A entidade mantenedora necessita designar um representante legal ante todos os órgãos públicos e sociais, com Ata de Eleição, Procuração pública e registro no Contrato Social.

Formalmente é determinado um nome de fantasia para a instituição base e para quaisquer novas entidades que passem a fazer parte da mantenedora. Para isso se torna necessária a apresentação da comprovação deste nome de fantasia, com a ata da reunião, ao de criação ou outro documento oficial. Como todas as empresas comerciais, a escola necessita da comprovação da propriedade ou documento de aluguel de imóvel, onde a mesma terá seu funcionamento, com todas as formalidades de registro e aprovação do mesmo perante os órgãos municipais.

No que diz respeito ao cumprimento de exigências jurídicas, para funcionamento da escola em especial, algumas normas são exigidas pelo órgão competente, no caso o Conselho Estadual de Educação – CEE , de cada Estado. Especificamente no caso das escolas amazonenses, o Conselho Estadual de Educação do Amazonas tem na Resolução no. 033/01 – CEE-AM, aprovado em 06 de março de 2001, o conjunto de normas para funcionamento e credenciamento de Cursos da Educação Básica e Profissionalizante.

Levando em conta o que determina esta Resolução, a escola precisa atender a algumas exigências para ter seu funcionamento aprovado e legalmente reconhecido, seu credenciamento e autorização de funcionamento, entre outros:

- comprovação da habilitação jurídica da Entidade Mantenedora, contrato Social registrado na Junta Comercial e todos os documentos de aprovação exigidos pela Prefeitura Municipal;

- indicação do responsável pela área de ensino, com Curso de Graduação em Pedagogia;
- indicação do secretário com formação mínima em nível médio;

Percebe-se, nessa relação de exigências do Conselho Estadual de Educação, que o Diretor ou o responsável pela área administrativa ou financeira não tem necessidade de comprovação de capacidade técnica ou de formação em Graduação em qualquer nível. Evidencia-se, desta forma um paradoxo entre a preocupação em ter a escola como uma empresa e a despreocupação em ser capaz de administrá-la.

#### **4.2. Aspectos Pedagógicos**

No que diz respeito à área pedagógica, de acordo com a Lei de Diretrizes e Base – LDB e do parecer N ° 033/01, do Conselho Estadual de Educação do Amazonas, as exigências englobam:

- salas de aula correspondentes a, no mínimo, 1m<sup>2</sup> por aluno;
- existência de áreas destinadas às atividades administrativas, práticas de Educação Física e recreação;
- quadro de docentes, técnicos e administrativos devidamente habilitados;
- proposta pedagógica e curricular;
- calendário escolar;
- proposta de implantação da biblioteca e laboratórios, quando for o caso.

Estas exigências proporcionam a Autorização Provisória para funcionamento, que vale pelo prazo de 04 (quatro) anos. Após este prazo, a escola ainda conta com o prazo de 90 (noventa) dias para apresentar os documentos exigidos e obter o reconhecimento do curso ou dos cursos solicitados.

Torna-se necessário analisar, pela própria situação e pelas características de

uma prestadora de serviços em uma área tão importante, que se possibilite um prazo tão dilatado para que a escola possa ser considerada realmente em condições de oferecer um serviço adequado. Além do mais, após os quatro anos funcionando provisoriamente, a escola já deverá ter formado uma turma, o que dificulta bastante para todos os envolvidos, uma decisão de não considerar o curso adequado e preparado para ser reconhecido.

De acordo com o artigo 8º. da resolução do Conselho Estadual de Educação – CEE, “ o Serviço de Inspeção deverá acompanhar e avaliar anualmente o desempenho da Instituição, emitindo, por ocasião do pedido de Reconhecimento, parecer sobre:

- I – eficiência e qualidade do ensino ministrado;
- II – condições das instalações físicas e sua manutenção;
- III – documentação escolar e secretaria da escola;
- IV – funcionamento da biblioteca e laboratórios, quando for o caso.

Mais uma vez se torna discutível a posição, no mínimo benevolente, senão displicente, dos órgãos públicos responsáveis pela regulamentação de setores tão importantes e necessários para a sociedade como o é, indiscutivelmente, a educação.

Ainda no que se refere à Resolução No. 033/01 – CEE/AM, os artigos 14 e 15 da mesma dispõe sobre a suspensão ou encerramento das atividades da entidade mantenedora. Nos dois casos, as exigências do Conselho Estadual de Educação se limitam a disposições de ordem burocrática e física, sem ter, em nenhum momento a preocupação de exigir da Instituição a responsabilidade sobre o destino dos alunos, até então matriculados.

O artigo 22 da Resolução 033/01 – CEE/AM dispõe sobre a regulamentação pelo Conselho Estadual de Educação dos critérios e processos de avaliação periódica de todas as escolas Autorizadas e Reconhecidas. Mais uma vez se percebe um item legal, discutível no processo educacional, pois cada escola, com seu processo didático específico, deveria ter, como acontece na realidade,

contrariando o que dispõe o CEE, seu processo de avaliação coerente com o método didático adotado.

### **4.3 Aspectos Econômico-Administrativos**

A escola particular vem desempenhando um papel econômico de fundamental importância para o governo, principalmente após a revolução de 64. Antes somente as escolas confessionais é que exerciam alguma atividade relevante neste segmento. Esta importância deve-se ao fato de não ter havido, durante este período, até os dias de hoje, por parte do poder público, investimentos necessários para o cumprimento dos preceitos constitucionais que prevêm a escola pública e gratuita.

O que se apresenta, até hoje, é uma escola pública com insuficiência de vagas, obrigando a classe média e até mesmo as classes de renda mais baixa, a fazer sacrifício para manter seus filhos em escola particular, com o mínimo de aproveitamento educacional. Este é o primeiro problema econômico enfrentado, ao se analisar o papel da escola particular, no que se refere aos aspectos econômico-sociais.

Ao se voltar para a visão microeconômica da escola e a sua viabilidade, depara-se com um crescimento acentuado de escolas particulares, na década de 90, com crescimento médio no período em torno de 274%, na oferta de vagas (IBGE – 2000). Ao se levar em conta o crescimento populacional, na faixa de renda entre média e alta, com capacidade de pagamento de uma mensalidade escolar, que neste mesmo espaço de tempo não chega a 13%, verifica-se que esta defasagem provocou um reflexo já sentido hoje, a ociosidade de vagas, fechamento de escolas e a crise financeira, em razão da baixa rentabilidade atualmente verificada nas escolas particulares.

Este quadro econômico, do setor de ensino particular, tende se agravar em um curto espaço de tempo, pois além das questões apontadas a escola vive, também, uma crise gerada pela inadimplência é uma das mais altas entre todos os setores econômicos da economia brasileira. Esta inadimplência, que atinge níveis

médios de 18% em todo o Brasil, ainda recebe cobertura legal de nossos legisladores, beneficiando pais de aluno devedor, criando uma legislação que impede as escolas de cobrar ou tomar medidas legais cabíveis, num prazo em torno de 60 dias de vencida uma mensalidade, estabelecendo uma prescrição de apenas um ano, permitindo que o aluno continue estudando mesmo com o responsável pelo pagamento em débito.

A escola particular, para enfrentar este quadro econômico desfavorável, em todos os sentidos, necessita criar um programa de redução de custos, sem prejudicar a qualidade de ensino, controle total das despesas, administração da ociosidade de espaço físico com a locação ou fechamento de áreas para não gerar despesas, e principalmente, criar um ágil sistema de cobrança da inadimplência, para não perder os prazos prescricionais e manter o seu fluxo de caixa.

Necessário, também, é fazer um planejamento anual bastante próximo da realidade do número de matrículas, para que as turmas não fiquem defasadas, pois este é um dos maiores problemas que inviabilizam as escolas, pois o custo fixo de uma turma muitas vezes não consegue ser coberto pela arrecadação gerada pelo número efetivo de matrículas verificado.

Neste quadro de incertezas das matrículas, queda de arrecadação e a necessidade de manutenção, manutenção de um quadro de bons professores, equipamentos, segurança e limpeza, as medidas administrativas da direção de uma escola particular passam a ter importância crucial para a sobrevivência da escola. Para que esta atinja os fins a que se propõe, a administração da instituição necessita ter consciência destas dificuldades e encontrar soluções para que as atividades fins funcionem sem prejudicar os objetivos pedagógicos propostos.

Para a consecução destes resultados, torna-se necessário implantar sistemas informatizados de controle contábil, financeiro e principalmente pedagógico. Atualmente verifica-se que uma minoria de escolas está informatizada e, com a quantidade de informação que a escola necessita armazenar cada vez mais para interagir com a comunidade acadêmica, torna-se antieconômico executar estas tarefas de forma rudimentar e manual, exigindo uma maior quantidade de mão-de-obra que, na escola, torna-se um dos fatores maiores de aumento do custo

operacional, em face da carga tributária incidente sobre pessoal.

Na administração de uma escola particular, o espectro de abrangência de responsabilidade do administrador é muito grande, pois as atividades se relacionam e são interdependentes para conseguir resultados positivos no processo educativo da instituição. O administrador precisa se preocupar com as questões financeiras e administrativas, coordenando e controlando a manutenção, a segurança, a limpeza, e principalmente o setor de pessoal que na escola representa, sob qualquer aspecto, seja de custo ou quantidade, o segmento que mais gera preocupação e atenção, pois exige qualificação, competência e presença.

Os aspectos econômicos e administrativos, na escola particular, ganharam importância pela complexidade e pelo tamanho das escolas como empresas. No passado imperava o empirismo e a preocupação era maior com a atividade fim, sem reconhecer que para atingi-la, torna-se fundamental que as atividades meio sejam realizadas com competência e preparação técnica. As escolas deixaram de ter as características de filantropia, própria das organizações religiosas ou familiares e passaram a ser vistas como um negócio que necessita, obrigatoriamente, ser rentável.

Baseado nessas premissas tornou-se necessária a pesquisa da importância de medidas tomadas por uma Instituição de Ensino, fazendo-se um Estudo de Caso com levantamento dos fatos ligados à história da empresa e das opiniões dos elementos a ela ligados. Tornou-se necessário realizar entrevistas com os envolvidos com história da empresa, detectando os períodos estratégicos e quais os fatos que podem ser considerados geradores de mudanças estratégicas no local em estudo.

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTUDO DE CASO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS**

Neste capítulo, será descrita uma situação real, um estudo de caso do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC, em uma escola particular localizada em Manaus, onde serão definidas quais foram as mudanças estratégicas implementadas pela empresa em estudo, no período de 1954 a 2002, as quais possam representar da maneira mais próxima e fiel possível a idéia que se está propondo em relação à necessidade da gestão administrativa e à adoção da mudança estratégica como pré – requisito na obtenção de resultados significativos.

#### **5.1 Mudanças Estratégicas do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC**

Neste trabalho, observa-se que os dados apresentados foram baseados em documentos apresentados pela escola e por meio de informações oferecidas pelos senhores Orígenes Martins, Berenice Martins e Antônio Adalberto Martins, sócios e dirigentes da referida empresa. É considerada como uma empresa familiar, e foi escolhida pelo fato de ter passado por diversas fases, em sua história, servindo de análise ao tema proposto neste trabalho.

##### **5.1.1. A estrutura do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC**

O Centro Integrado de Educação Christus – CIEC, é uma escola particular, tem sua sede localizada na Av. Djalma Batista nº 1151, Bairro da Chapada, em uma

localização privilegiada na cidade de Manaus, o CIEC conta atualmente com três unidades educacionais, sendo a primeira, no endereço da sede, denominada CIEC DJALMA; a segunda unidade, localizada na Rua Urucará nº. 1360, Bairro da Cachoeirinha, é denominada CIEC SUL e a terceira unidade, localizada na Estrada da Ponta Negra, s/n Bairro da Ponta Negra, é denominada CIEC TECH, a qual oferece o ensino em tempo integral.

O grupo CIEC, registrado com a razão social: Centro Educacional Christus do Amazonas Ltda - CECA, é uma empresa de estrutura familiar, com 49 anos de existência tendo como seu Diretor Geral e fundador o Sr. Orígenes Angelitino Martins. A Secretaria da empresa é de responsabilidade de sua esposa, D. Berenice Magalhães Martins e a Diretoria Administrativa tem, como responsável, seu filho, o Sr. Antônio Adalberto Magalhães Martins, tendo também outros familiares, respondendo por cargos diversos na organização.

A primeira unidade conta atualmente com 1.603 alunos matriculados e oferece desde a educação infantil ao ensino médio. A escola conta com 02 laboratórios de informática, biblioteca e equipamentos de apoio didático. A organização possui, também, no mesmo endereço, uma academia de ginástica denominada Atlética CIEC.

No ano de 1999, o grupo resolveu expandir suas atividades e construiu a segunda unidade denominada de CIEC SUL, com início de suas atividades no ano de 2000, em um bairro de Manaus, onde não havia presença significativa de escolas particulares, sendo tal decisão embasada em um motivo ideológico, de estar presente em várias localidades da cidade e em um motivo empresarial de atender a uma demanda não satisfeita. Esta segunda unidade, iniciou com 190 alunos matriculados e oferece desde o ensino infantil ao ensino médio, contando, no ano de 2002 com 430 alunos matriculados, atuando nos turnos vespertino e noturno.

Em 2000, o grupo inaugurou a terceira unidade, denominada CIEC TECH, com uma experiência pioneira na cidade de Manaus, quando passou a oferecer o

ensino em tempo integral, assim o aluno é recebido às 7:30 h, retornando às 18:00 recebendo, além do ensino regular, todo o serviço de nutrição, atendimento médico e ambulatorial e cursos de preparação em Inglês, Espanhol e Informática. Sendo uma experiência pioneira, esta unidade iniciou seu primeiro ano com apenas 43 alunos. No ano de 2002, o CIEC TECH conta com 126 alunos matriculados, o que representa um crescimento em relação ao primeiro ano de funcionamento da ordem de 293 %.

#### 5.1.2. Fases do Processo de Mudanças Estratégicas do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC

Para entender as mudanças estratégicas, foram identificados os eventos críticos que mais as influenciaram, quando adotadas pela empresa (Quadro 1). A partir destes eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos. (Quadro 2) Descreveu-se então o processo de mudanças estratégicas ocorridas durante a sua história, segundo a percepção dos informantes, analisando-se então quais os fatores que, de acordo com as informações prestadas pelas pessoas envolvidas, influenciaram no processo empresarial da organização.

Torna-se necessário ressaltar que a empresa foi levada, por motivos de ordem burocrática e legal, a modificar sua razão social várias vezes, nestes 49 anos de existência, embora a sua estrutura e o seu objetivo básico, tenha permanecido igual por todo esse período.

	<b>EVENTO CRÍTICO</b>	<b>PERÍODO</b>
01.	A concepção do negócio	1954
02.	Concepção administrativa da empresa	1954
03.	Reconcepção do modelo de ensino em Manaus – do pré-escolar a 4 <sup>a</sup> . Série.	1955
04.	Inauguração da primeira escola	1955
05.	A busca de financiamentos para viabilizar o negócio	1959
06.	Criação do curso ginásial	1974
07.	Transformação em Centro Educacional Christus do Amazonas	1974
08.	Inauguração da primeira sede própria	1975
09.	Primeira mudança estrutural e nova concepção administrativa	1985
10.	Ampliação da sede e aumento do No. de alunos	1985
11.	Criação do Curso Científico e profissionalizante.	1986
12.	Aprovação e inauguração do CIESA – Escola de Ensino Superior	1989
13.	Inauguração da segunda sede própria	1989
14.	Instalação do primeiro Sistema de Controle Acadêmico informatizado em uma escola particular de Manaus	1989
15.	Segunda mudança estrutural e nova concepção administrativa	1990
16.	Criação do Ciec Informática.	1991
17.	Criação do Ciec Línguas	1991
18.	Inauguração do Complexo Esportivo e Academia de Ginástica Atlética CIEC	1992
19.	Inauguração da sede própria do CIESA	1993
20.	Afastamento do sócio majoritário para exercer cargo público	1993
21.	Venda de 40% da participação no Ciesa.	1993
22.	Venda do restante do controle acionário do CIESA	2000
23.	Criação do CIEC SUL	2000
24.	Criação do CIEC TECH	2001
25.	Adoção do COC como modelo didático	2002

**Quadro 1 - Eventos Críticos das Mudanças Estratégicas do Centro Integrado de Educação Christus - CIEC**

	<b>PROCESSOS DE MUDANÇA</b>	<b>PERÍODO</b>
01.	A concepção administrativa do negócio	1954 – 1955
02.	Reformulação estratégica do negócio	1959 – 1985
03.	Assumindo uma postura de transformação	1985 – 1990
04.	A expansão do empreendimento	1991 – 1993
05.	A consolidação do grupo no mercado	1993 – 2002

**Quadro 2 - Períodos Estratégicos do Processo de Mudança Empresarial**

### **Período Estratégico 01: A concepção Administrativa do Negócio (1954-1955)**

No período de 1954 a 1955 houve quatro eventos críticos: Concepção do negócio; Concepção administrativa da empresa; Reconcepção do modelo de ensino em Manaus – do pré-escolar a 4<sup>a</sup> série e Inauguração da Primeira Escola.

### **Evento crítico 01: A concepção do negócio**

Em razão de problemas econômicos familiares, o empresário Orígenes Martins concluiu seu curso de Filosofia no Seminário Maior de Fortaleza – CE, que tinha, à época, status de curso superior. Por ser amazonense de família pobre, desde a morte do pai foi obrigado a estudar no Seminário como única forma de concluir seus estudos, sempre cultivou o desejo de voltar à terra natal e desenvolver uma atividade ligada à educação. Segundo palavras do empresário,

*“A origem humilde e o fato de ser o mais novo de uma família de dez irmãos, foi o único que não conheceu uma vida de luxo, pois o pai morreu logo após seu nascimento, foi a força que sempre motivou o desejo de desenvolver um projeto educacional que marcasse a vida da área no Amazonas”.*

O modelo de escola imaginado pelo professor/empresário, embora constasse de uma mistura de idealismo e concepção administrativa, tinha como o objetivo maior oferecer um serviço diferenciado, tanto do ponto de vista das técnicas novas colocadas à disposição dos clientes, quanto na forma de avaliação integral dos alunos, o que para a época constituía-se uma novidade. Segundo a prof<sup>a</sup>. Berenice Martins, “houve uma resistência inicial da clientela, quando da apresentação do modelo de avaliação, pois os pais não estavam acostumados a ter seus filhos avaliados em conceitos como Responsabilidade, sociabilidade, Participação e Disciplina”.

### **Evento crítico 02: Concepção administrativa da empresa**

O mercado de ensino particular em Manaus era muito pequeno e restrito, dominado por poucas instituições, geralmente religiosas, que abarcavam o segmento de maior renda da sociedade local. De acordo com os dados da Secretaria de educação e Cultura –SEDUC, por meio do Departamento de Estatística, o Colégio Dom Bosco era o maior da cidade, com 1.200 alunos matriculados. Para enfrentar este mercado, o grupo decidiu criar uma escola que

pudesse oferecer um diferencial qualitativo que permitisse esse enfrentamento, no caso o sistema de alfabetização e avaliação.

De acordo com o idealizador da empresa e seu diretor, professor Orígenes:

*“Idealizar e tornar realidade uma escola, passava necessariamente por uma mistura de projeto econômico-administrativo, com um ideal pessoal, que vinha desde muito tempo se delineando”.*

### **Evento crítico 03: Reconcepção do modelo de ensino em Manaus**

A situação do ensino, em geral, na cidade de Manaus e, principalmente, das escolas particulares, era de obsolescência, em relação aos modernos conceitos desenvolvidos à época e com os quais o recém-formado educador, professor Orígenes Martins tivera contato. Além do mais, o empresário fizera parte, em Fortaleza, dos vários movimentos renovadores da educação, o que o levou, em primeiro lugar, a fazer uma análise crítica, buscando um modelo diferenciado para oferecer em seu empreendimento.

Para tal objetivo, contou com sua esposa que sempre partilhou de seus objetivos e de suas concepções educacionais, consideradas muitas vezes, como revolucionárias para boa parte do mercado.

Uma das maiores mudanças oferecidas pelo novo grupo à educação de Manaus, segundo a profa. Maria Luiza Brito e Silva, hoje Coordenadora Pedagógica da Instituição,

*“foi a adoção do método globalizado de alfabetização, em substituição ao arcaico e obsoleto método de soletração, adotado à época por todas as escolas manauaras. O método desenvolvido pelo prof. Lourenço Filho tornava a alfabetização mais rápida e eficiente, pois dava condições para, em torno de seis meses, crianças a partir de seis anos lerem e escreverem correntemente”.*

Além do método de alfabetização, foi pensado e estabelecido um método de

avaliação utilizado até hoje com atualizações, no qual o aluno é avaliado não apenas pelas notas, mas por atitudes como: Responsabilidade, Participação, Sociabilidade e Disciplina.

#### **Evento crítico 04: Inauguração da primeira escola**

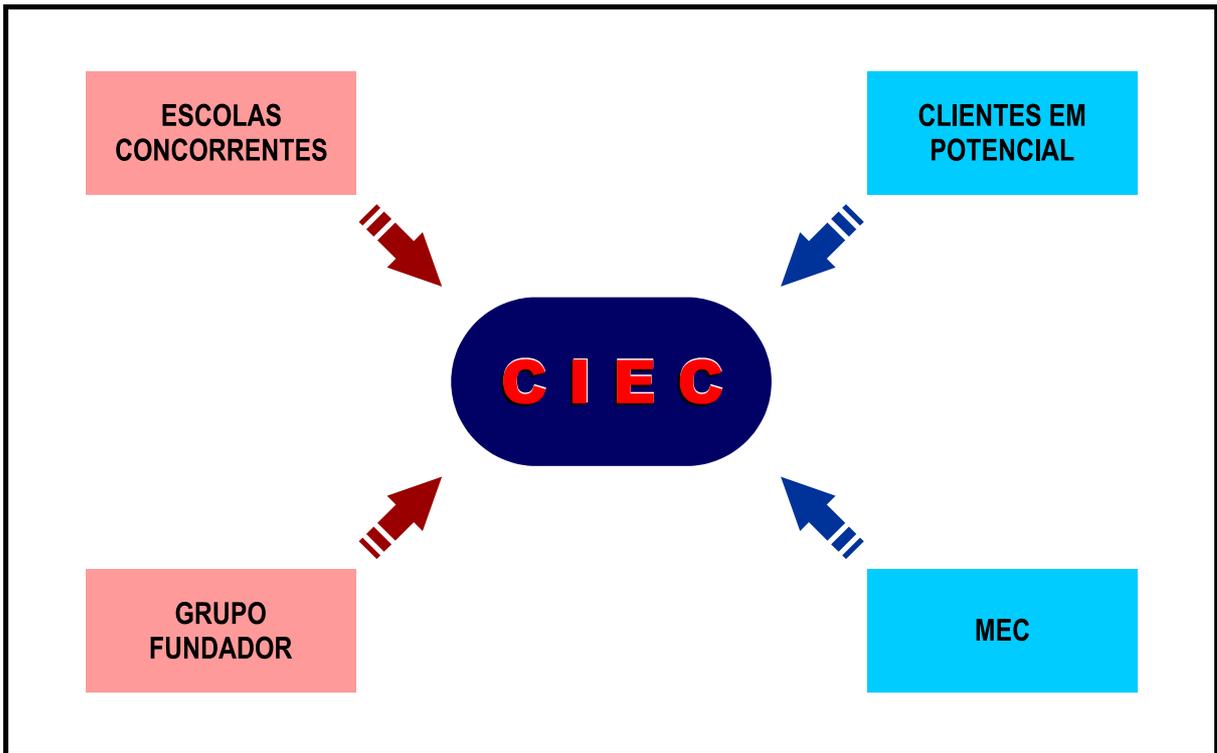
Em 1955, foi inaugurada a primeira escola do grupo, sob a denominação de Instituto Christus do Amazonas. Desde a sua concepção e realização, o projeto foi uma visão de futuro, misturada com o ideal de um educador certo daquilo a ser conquistado. O primeiro problema a ser vencido era a falta de capital para a realização da obra, o que caracterizava um ideal sem o suporte administrativo e econômico. A solução para este primeiro empecilho foi, em primeiro lugar, a ajuda da Arquidiocese de Manaus, em face de ser, o empresário, um egresso de seu Seminário. O prédio em que foi inaugurada a primeira escola era de propriedade da Arquidiocese e foi alugado para o grupo, sem restrições. As aulas dadas pelo empresário no Instituto de Educação do Amazonas e Colégio Estadual D. Pedro II complementavam a receita necessária para a realização do empreendimento. A inauguração da primeira escola trouxe ao mercado de ensino particular de Manaus, duas reações diferentes e opostas: segundo o diretor, professor Orígenes.

*“ ao mesmo tempo em que as escolas tradicionais não encaravam a nova escola como uma concorrente potencial, discordavam dos novos métodos empregados, por virem a se chocar com o modelo estabelecido”.*

#### **Stakeholders do período 01**

No primeiro período estratégico do Centro Integrado de Educação Christus do Amazonas, observou-se quatro stakeholders: As escolas concorrentes, os Clientes potenciais, o grupo fundador e o governo, na esfera estadual. No caso das escolas concorrentes, o domínio do mercado, por parte das mesmas, criava uma situação de dificuldade e de atitudes que obrigavam a uma estratégia especial. O mercado de clientes potenciais (alunos), revelava-se restrito e um tanto insatisfeito quanto às

condições de atualização e modernidade. Os fundadores tiveram que misturar a coragem administrativa com o ideal e a crença nos mesmos, como forma de enfrentar a situação aparentemente adversa e o governo estadual que, de acordo com a legislação daquele momento, controlava e fiscalizava o funcionamento das escolas.



Fonte: Pesquisa do autor

**Figura 2 – Stakeholders do Período Estratégico 1**

### **Análise do Período 01**

O surgimento do Centro Integrado de Educação Christus do Amazonas – CIEC, denominado à época de sua criação de Instituto Christus do Amazonas, mostra que houve uma combinação de dois fatores fundamentais: de um lado, a coragem e o espírito empreendedor do fundador do grupo, que conseguiu erguer uma escola sem ter qualquer estrutura administrativo-financeira para tal. De outro lado, tem-se o ideal, que deve ser peça imprescindível na consecução do sucesso empresarial, desde que não deixe de levar em conta os princípios científicos.

No tocante à forma de administrar, houve uma atuação autocrática do

fundador e diretor da empresa, que pode se considerar não apenas necessária como primordial, ao enfrentar um mercado oligopolista e fechado. Neste caso houve a adoção da estrutura descrita por Mintzberg e Quinn, 2001, que afirmam ser “a estrutura organizacional simples, dirigida de maneira autocrática e poder e controle centralizados...”.

Segundo os autores (Child, 1972; Chafee, 1985; Andrews, 1971; Miles, 1982), a empresa decidiu pela definição de uma estratégia em total concordância com o meio ambiente em que está inserida. O empreendedor utilizou estratégias emergentes (Miltzberg e Muchug, 1985), que dependeram de mudanças ditadas pelas externalidades. A base das tomadas de decisão, neste período estratégico, foi muito mais a intuição do que os princípios científicos.

No que diz respeito à atuação do empreendedor, em relação ao ambiente externo,houve uma preocupação de tratar os elementos envolvidos como stakeholders, dentro de uma lógica e uma tática propícia às características da região e dos elementos envolvidos, como explicam Rodrigues e Diniz Filho (2001).

## **Período estratégico 02: Reformulação estratégica do negócio (1955 – 1985)**

No período de 1955 a 1985, houve cinco eventos críticos: busca de financiamentos para viabilizar o negócio, criação do curso ginásial; transformação em Centro Educacional Christus do Amazonas a inauguração da primeira sede própria, a primeira mudança estrutural e a nova concepção administrativa.

### **Evento Crítico 05: A busca de financiamentos para viabilizar o negócio**

O mercado de ensino em Manaus, até o ano de 1955, era claramente dominado por escolas religiosas, que ofereciam seus serviços para a faixa mais abastada da população, enquanto toda a faixa economicamente menos favorecida deveria ser atendida por escolas públicas.

O ensino pré-escolar era quase que inexistente e o de alfabetização resumia-

se praticamente às escolas particulares. O mais difícil para uma nova instituição estava em vencer o predomínio das escolas religiosas e a idéia premeditada que se tinha de que somente as mesmas tinham condições de oferecer qualidade de ensino.

A população manauara, à época, encontrava-se em torno de 300 mil habitantes e a demanda por vagas nas escolas particulares era um pouco maior que aquelas oferecidas pelas oito escolas registradas. No caso, segundo D. Berenice Martins.

*“a única maneira de conseguir penetrar no restrito grupo de instituições particulares de ensino, estava em oferecer qualidade e diferenciação, convencendo a sociedade que esta poderia confiar na nova instituição”.*

A nova visão de alfabetização e de avaliação foi, segundo os fundadores, o fator fundamental para a consecução do objetivo.

No entanto, a restrição principal era a captação dos recursos necessários ao empreendimento. O sistema bancário era limitado e dirigido para pequeno grupo de clientes com posição social consolidada na cidade. O número de alunos era insuficiente para gerar um faturamento que permitisse um autofinanciamento.

A saída, embora arriscada, foi apelar para empréstimos pessoais, assumidos pelo diretor do grupo, professor Orígenes Martins segundo o qual:

*“quando do início de nosso projeto, o cadastro para consecução de empréstimos em Manaus tinha como elemento fiador a simples decisão de um gerente de banco, decisão esta baseada puramente em fatores pessoais”.*

### **Evento crítico 06: Criação do Curso ginásial**

Segundo a Secretaria de Educação do Estado do Amazonas – SEDUC, a demanda por vagas, no ensino particular, em Manaus, era de 5.000 vagas para o ensino primário, hoje chamado fundamental e de 3.000 vagas para o ensino ginásial, hoje denominado ensino médio. Segundo D. Berenice Martins, secretária

da escola desde sua fundação.

*“no primeiro ano a mesma funcionou com o pré-escolar que contava com 30 alunos e o curso de alfabetização que tinha uma turma matutina com 12 alunos e uma vespertina com 15 alunos”.*

A criação do curso ginásial tornou-se um elemento de mudança que permitiu à escola a continuidade dentro do mercado de escolas em Manaus, proporcionando condições para um crescimento que viabilizasse o empreendimento.

Além do elemento financeiro, com aumento de arrecadação, a criação do curso ginásial proporcionou à sociedade a descoberta daquela escola antes desconhecida, mas que começava a mostrar um diferencial pedagógico que merecia ser analisado.

### **Evento crítico 07: Transformação em Centro Educacional Christus do Amazonas**

Atendendo às exigências do Ministério da Educação e Cultura – MEC, o grupo foi obrigado a mudar a razão social e a estrutura educacional, criando um Centro Educacional. Para tanto, além da mudança jurídica, foi criado também o curso científico, depois denominado de segundo grau e hoje chamado de ensino médio.

Além de simples modificação jurídica, este fato marcou também a posição administrativa dos dirigentes da escola. Não era mais possível pensar e agir como dirigentes de uma pequena instituição, baseada muito mais em atitudes ideológicas que em preceitos científicos. O Sr. Adalberto Martins analisa este período afirmando:

*“vencer a idéia do diretor geral professor Orígenes de que a ideologia precisava conviver com fundamentos administrativos corretos e atualizados, foi difícil porém marcou um momento especial na história da instituição. Foi a partir desta mudança que se conseguiu crescer não apenas de forma acelerada, mas principalmente dentro das características e necessidades do mercado”.*

Foi exatamente neste período que ficou bem clara a necessidade de crescimento não apenas pedagógico, mas também o crescimento físico. Assim, a empresa iniciou os estudos para a construção de uma sede própria, com maior capacidade física, e melhores condições para os alunos.

### **Evento crítico 08: Inauguração da primeira sede própria**

No ano de 1975 foi inaugurada a primeira sede própria da empresa, que resultou de um esforço de busca de capital para arcar com as despesas com a mesma, aliado ao fato de esta ser uma instituição viável economicamente.

Este evento foi de extrema importância para a história da instituição, como indica as palavras da Dra. Berenice Martins:

*“ a partir do momento em que construímos nossa primeira sede própria, tomamos consciência não apenas de nosso potencial educacional, como também e principalmente, de nossas condições empresariais para a consecução de nossos objetivos e da busca de novos horizontes”.*

A partir do início de funcionamento da nova sede, o Centro Integrado de Educação Christus passou a ser um importante representante das empresas ligadas à educação em Manaus, tornando-se competidor de Escolas tradicionais, que antes serviam de modelo a ser imitado.

Quando da inauguração da primeira sede própria. Apenas metade do prédio havia sido construído, motivada tanto por dificuldades financeiras, como pelo próprio temor em relação ao crescimento daquele instante.

Segundo afirmação da Sra. Berenice Martins, que responde até hoje pela Secretaria da Escola,

*“... com a inauguração da primeira sede própria, localizada na Av. Joaquim Nabuco, 1159, no Centro de Manaus, a demanda por vagas cresceu de forma vertical, mudando inclusive o perfil da clientela, que passou a ser constituída por alunos oriundos de classes mais abastadas”.*

Além dos fatos citados, a escola passou a ocupar uma posição de destaque em relação às outras escolas de Manaus, o que forçou a mudanças fundamentais no tocante a uma crescente atualização de métodos e práticas administrativas e pedagógicas.

*“O desenrolar de nossas atividades e a conquista progressiva do mercado, foram decisivas para o entendimento de todos do grupo, no sentido de considerar as possibilidades que se apresentavam para o crescimento físico e institucional da organização” .  
(prof. Orígenes Martins – Diretor Geral)*

### **Evento crítico 9: Primeira mudança estrutural e nova concepção administrativa**

Após 21 anos de funcionamento e solidificação da imagem e postura do empreendimento no mercado de Manaus, o diretor da escola decidiu que seria o momento de modificar estrategicamente o funcionamento da empresa.

Em primeiro lugar buscou estabelecer a primeira modificação em sua Razão Social e sua estrutura de capital, tornando a empresa uma Sociedade Anônima, abrindo espaço para a participação de terceiros, no sonho autocrático que vinha realizando até aquele momento.

A mudança veio de encontro ao conceito de que o processo de gestão provoca um processo conceitual e estrutural bastante complexo, pois envolve elementos complexos como os recursos humanos. (Paladini, 2000). O envolvimento com a complexidade da nova estratégia, sem considerar os elementos envolvidos e também complexos, como o ser humano, provocaram uma situação que por pouco não leva a empresa à bancarrota.

Esta situação deveu-se ao fato de ter o diretor resolvido doar a um grupo de professores, que se encontravam até aquele momento trabalhando na empresa, uma parcela das cotas da nova sociedade. No ano seguinte, parte destes professores obrigou o diretor a comprar de volta as cotas doadas, com as quais abriram um Cursinho Pré-Vestibular. A professora Maria Luiza Sanches de Brito e

Silva, que responde pela direção pedagógica das escolas, fez parte do grupo que recebeu uma das cotas e declara:

*“ estávamos certos de que a participação de um grupo de professores no resultado da empresa, como se fosse uma cooperativa, faria com que todos ganhassem. No entanto a atitude de alguns acabou por destruir a possibilidade de termos hoje uma escola certamente maior e com melhores resultados”.*

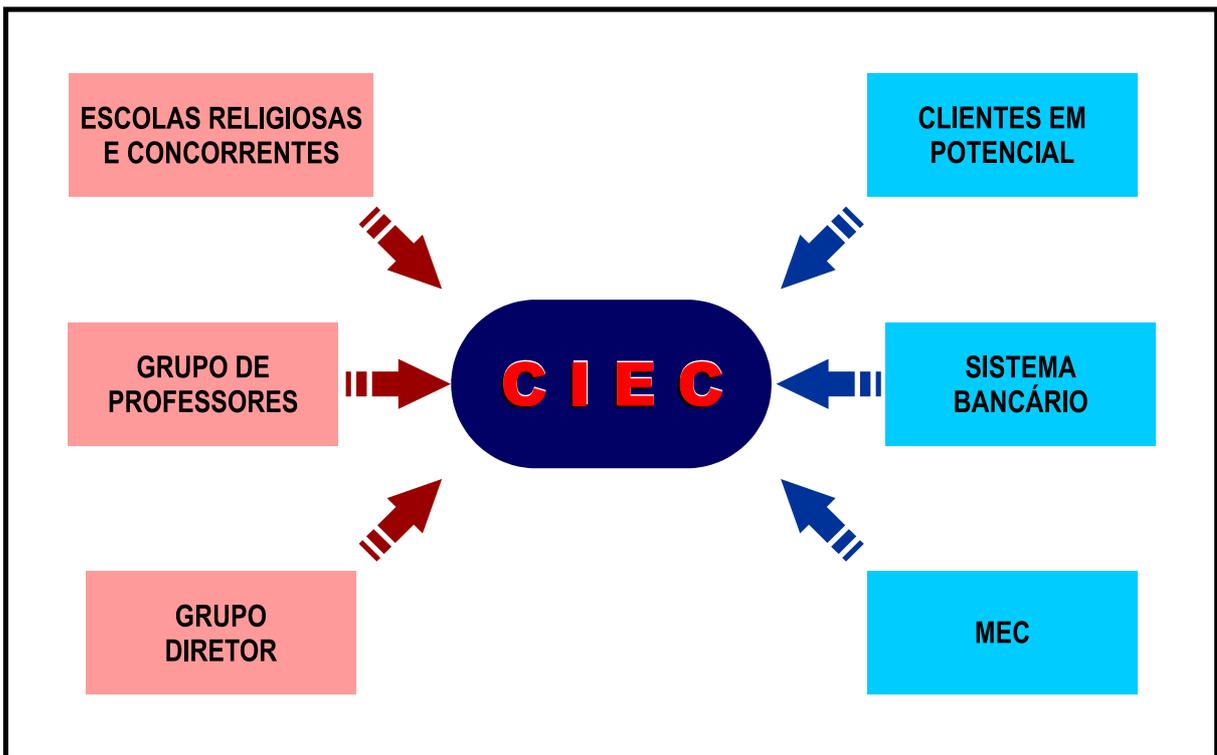
Neste momento, além da necessidade de expansão, ficou clara a necessidade de reformulação da estratégia de comando da empresa, que não poderia mais ser administrada de maneira altruísta e utópica.

Começou a haver, a partir deste momento, uma mudança na estratégia administrativa da empresa, com as decisões passando a ser tomadas em conjunto e com a criação de uma Diretoria Administrativa, que tirou do raio de poder do sócio fundador certas tarefas, as quais poderiam ser resolvidas sem a devida visão empresarial.

De acordo com D. Berenice, somente as Bolsas de Estudo distribuídas pelo diretor a pessoas carentes, ou não, chegaram a representar 35% do total de alunos matriculados, o que impunha à empresa severo ônus financeiro e que o referido diretor se via sem condições de negar, por agir neste momento muito mais com o coração do que com a razão.

A direção administrativa passou a ser exercida pelo Sr. Antonio Adalberto Magalhães Martins, filho do fundador e recém-formado na Faculdade de Administração da Universidade Federal do Amazonas. A mudança acontecida a partir deste momento não foi puramente burocrática ou formal.

Na verdade ficou muito mais fácil e clara a consecução do objetivo maior de crescimento e expansão da empresa, mas que por motivos pessoais de seu fundador, permitiu que conceitos subjetivos e ideológicos atropelassem a visão técnico-administrativa da organização.



Fonte: Pesquisa do autor

**Figura 3 – Stakeholders do Período Estratégico 2**

### **Análise do período 2**

O Centro Integrado de Educação Christus – CIEC, por ser uma empresa familiar de médio porte, era afetado diretamente pelas atitudes pessoais e emocionais de seu diretor à época. De acordo com declarações do diretor, Prof. Orígenes Martins:

*“As atitudes administrativas que tomava durante toda a sua gestão, sempre tiveram influência direta de minhas experiências pessoais e familiares, tendo a consciência de ter, por várias vezes, comprometido os resultados administrativos racionais, por atitudes puramente emotivas”.*

Neste aspecto, torna-se clara a importância que teve para o negócio a reformulação a ser exigida pelo corpo diretivo da instituição, na figura dos familiares ao diretor, no tocante à criação de normas mais claras e corretas, referentes ao funcionamento da escola.

A consciência do diretor em relação aos resultados que poderiam ser bem melhores, se isentos de sua postura paternal e ideológica, foi fundamental para o entendimento de que, mesmo apresentando resultados numericamente favoráveis, os mesmos acabavam por ser bem aquém do esperado, uma vez que o investimento na mudança estrutural havia exigido um capital significativo, em termos de volume, e a escola passou a ocupar um lugar de destaque no Ranking das escolas Particulares de Manaus.

### **Período estratégico 3: Assumindo uma postura de transformação (1985 -1990)**

Entre os anos de 1985 e 1990, aconteceram seis eventos críticos na evolução histórica do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC: a ampliação da sede e aumento do número de alunos; a criação do curso científico e profissionalizante; a aprovação e inauguração do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA; a inauguração da segunda sede própria; a instalação do primeiro Sistema de Controle Acadêmico, informatizado, em uma escola particular de Manaus, a segunda mudança estrutural e a nova concepção administrativa do grupo.

#### **Evento crítico 10: Ampliação da sede e aumento do número de alunos**

Após quase dez anos de funcionamento na sede construída, parcialmente, iniciaram-se os trabalhos de construção da sua parte final. Inaugurada em 1985, o grupo passou a ter um maior número de alunos matriculados, além de poder contar com quadra de esportes e laboratórios, o que antes se configurava como uma deficiência em seus serviços.

De acordo com o Sr. Adalberto Martins, diretor administrativo da escola:

*“o crescimento físico da escola passou a ser não apenas uma necessidade, mas a própria condição necessária à sobrevivência da instituição”.*

A estrutura da escola começou a crescer juntamente com a penetração do nome da escola no mercado de Manaus, o que passou a exigir uma mudança total

em sua forma de administrar e de perceber o seu funcionamento pedagógico. A professora Berenice Martins, secretária e sócia da instituição fala deste período acentuando os riscos inerentes às decisões a serem tomadas:

*"aumentar o número de alunos com uma estrutura que ainda estava sendo ampliada, foi um risco calculado, no sentido de que se sabia das consequências que nos seriam impostas, no caso de um fracasso. A empresa sempre teve como filosofia de trabalho a inovação e a visão de futuro num crescendo, independente os riscos e dificuldades".*

Segundo dados fornecidos pela Secretaria de Educação e Cultura do Amazonas – SEDUC, por meio do departamento de Estatística, o CIEC se encontrava já entre as oito maiores escolas da capital. Esta posição é uma prova de que havia a preocupação dos dirigentes desta empresa em relação ao crescimento, portanto este tinha sua razão de ser.

### **Evento crítico 11: Criação do curso Científico e Profissionalizante**

Atendendo a determinações do Ministério de Educação e Cultura – MEC, o grupo instalou o Ensino profissionalizante no curso científico, hoje denominado ensino médio. A mudança exigiu um esforço maior em função da necessidade de contratar professores especializados, e também pela instalação de laboratórios e áreas de trabalho, as quais anteriormente não eram exigidas.

Entre as formas de enfrentar esta carência, a diretoria pedagógica e a administrativa optaram por trabalhar em parceria com algumas instituições, vinculadas a áreas de interesse dos cursos profissionalizantes oferecidos. Entre esses cursos, havia dos mais simples, como os de datilografia e de secretariado, aos mais complexos como o de Informática.

Na época, a dificuldade para implantação de cursos de Iniciação a Processamento de dados foi superada pela parceria feita inicialmente com a CAP Informática, fornecendo os computadores e posteriormente com a empresa Acesso Informática, esta além da renovação das máquinas, oferecia suporte técnico.

## **Evento crítico 12: Aprovação e inauguração do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA**

Após uma longa tentativa, em função das exigências burocráticas e políticas, que emperraram durante quase oito anos o processo, foi aprovada em 1989 a abertura de um Centro de Ensino Superior, no CIEC. Inicialmente seriam implantadas as Faculdades de Administração em Comércio Exterior, Faculdade de Economia e de Contabilidade.

A aprovação dos três cursos teve um significado duplo para o grupo: em primeiro lugar, veio coroar o sonho que se iniciara com o pré-escolar e se completava com uma instituição de ensino superior particular.

O Diretor Geral, professor Orígenes Martins afirma que,

*“após ser responsável pela fundação da Universidade do Amazonas, tive a realização pessoal e profissional de ver em minha instituição a aprovação de um curso superior particular”.*

O Centro Integrado de Ensino Superior o Amazonas – CIESA teve o início de suas atividades funcionando ainda na primeira sede do CIEC. As aulas eram ministradas apenas no turno noturno, enquanto as atividades de primeiro e segundo graus ocorriam no turno diurno.

## **Evento crítico 13: Inauguração da segunda sede própria**

Entre os anos de 1987 e 1988 a direção do grupo resolveu fazer um estudo de viabilidade econômica e projeto arquitetônico para a construção de outra sede. Para tal, foi adquirido um terreno em uma avenida um pouco mais afastada do centro da cidade, que mostrava, porém, uma grande possibilidade de valorização no curto prazo.

Segundo o Sr. Antonio Adalberto, diretor administrativo:

*“...a tendência da população amazonense de média renda, que se constituía na maior fatia de clientes da escola particular, era buscar serviços em áreas afastadas do centro, por comodidade, em função da falta de estacionamento e perigo quanto à segurança. Por esse motivo foi adquirido um terreno, um pouco afastado do centro da cidade, no bairro da Chapada, onde a sede foi construída”.*

Segundo o Sr Adalberto Martins, todo o processo de decisão, projeto e construção da segunda sede própria, marca a fase de mudança estratégica a que o grupo se impôs como condição *sine qua non*, para atingir os objetivos traçados e atingir etapas consideradas utópicas.

Para construir o prédio, da segunda sede própria, foi contratada uma empresa também especializada, a J. NASSER Construções, esta teve o papel de entregar a obra completa, sem a interferência constante e direta que havia permeado a construção da primeira sede.

No ano de 1987, iniciou-se efetivamente o processo de construção da segunda sede própria do grupo, que, segundo o professor Orígenes Martins:

*“ ainda teve uma mistura de atitude administrativa com atuação ideológica e familiar, visto que, até mesmo na construção em si do prédio, houve a participação de alguns dos familiares”.*

A inauguração da sede ocorreu no ano de 1989, permitindo uma melhor adequação das atividades do grupo, agora também com o curso superior.

#### **Evento crítico 14: Instalação do primeiro sistema de Controle Acadêmico informatizado em uma escola particular de Manaus**

No ano de 1991, o volume de serviços de secretaria e administração da escola passou a exigir um sistema mais rápido e moderno de controle. Já havia sido feito uma tentativa anterior com a IBM, com o intuito de instalar um computador na

escola. O fato de oferecer uma tecnologia cara e complexa, ainda com o sistema RPG II, de cartão perfurado, fez a direção da escola buscar por alternativas.

Esta busca levou à escolha de um Sistema de Controle Acadêmico informatizado, utilizando microcomputadores e um sistema de programação de base DOS. As máquinas utilizadas à época, eram microcomputadores CAP XT, com telas de fósforo verde e velocidade de 45 MHz.

A programação utilizada foi elaborada pelo Sr. Adelino Vieira, que à época era funcionário do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA. Embora fosse de estrutura bastante simples, o sistema colocou o setor administrativo e acadêmico do CIEC com uma vantagem comparativa considerável em relação ao mercado.

Segundo o Sr. Adelino Vieira, programador do Sistema de Controle Acadêmico utilizado pelo CIEC,

*“houve uma grande dificuldade para a implantação do sistema de controle acadêmico na escola, em virtude da falta de um modelo já implantado e testado nas escolas da cidade de Manaus. Todo o programa foi implantado à base de tentativas”.*

### **Evento crítico 15: Segunda mudança estrutural; nova concepção administrativa.**

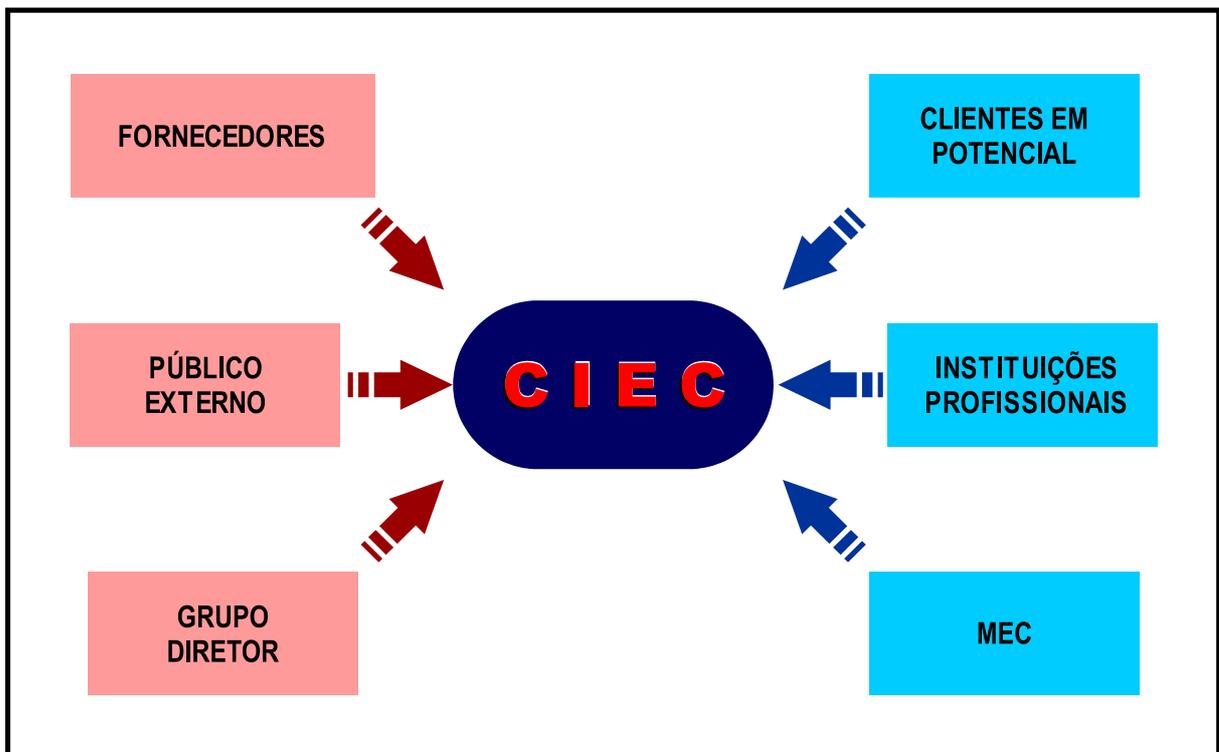
Pela segunda vez em sua história, o grupo CIEC se viu diante da necessidade de mudar sua concepção administrativa. A escola já assumia uma dimensão física considerável e, conseqüentemente com exigências administrativas mais complexas. Coube à administração da escola aliar a estrutura tecnológica, que havia montado, com uma forma mais adequada de agir. Na visão do Sr Adalberto Martins,

*“ este período representou um verdadeiro desafio para toda a empresa, pois nos obrigou a lidar paralelamente com os aspectos técnicos, em termos administrativos com os aspectos tecnológicos, quando passamos a utilizar uma estrutura computadorizada, à qual não estávamos acostumados. No entanto a adaptação acabou ocorrendo em um espaço de tempo bem menor do que a expectativa inicial “.*

O número de setores administrativos foi ampliado, sendo criada a diretoria e a secretaria específicas do CIESA, além de criar o Centro de Processamento de dados para administrar o controle acadêmico e os cursos internos de informática. A diretoria pedagógica foi desmembrada, passando a existir a Coordenação do Pré-escolar, independente da Coordenação de Primeiro e Segundo Grau. Para a professora Maria Luiza Sanches de Brito e Silva, coordenadora pedagógica:

*“A sensação de tempo teve necessariamente de ser repensada, quando os instrumentos a nosso dispor, com toda a estrutura informatizada que passamos a utilizar para facilitar nossas ações”.*

A secretaria foi ampliada, passando a haver uma sala onde eram feitas a recepção e recebimento de documentos, matrículas e processos, além da Secretaria Geral, exercida pela professora Berenice Martins, que passou a cuidar da administração geral da secretaria.



Fonte: Pesquisa do autor

**Figura 4 – Stakeholders do Período Estratégico 3**

### **Análise do período 3**

Para analisar o período 3, pode-se utilizar a afirmativa de Williams Bridges, consultor americano de economia e ganhador do prêmio Nobel de Economia de 2001, quando o mesmo afirma sobre as mudanças: "...a resistência às mudanças, acontecem não pela mudança em si, mas pela ameaça que a mesma representa “

Segundo a definição de mudança, utilizada em Administração, esta afirma ser a mudança uma quebra de valores e de crenças (ideologia), de seres humanos ou de sociedades, pode-se analisar este período do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC como a grande mudança, já que a maior dificuldade enfrentada por sua administração foi exatamente a quebra de valores e de crenças que estavam enraizadas, desde sua fundação.

Na análise de mudança estratégica do caso em foco, pode-se verificar uma mescla de resistência inata à mudança, de comprovada inexorabilidade do ser humano, com a estrutura familiar que certamente aumenta em muito o medo do desconhecido, levando na maioria das vezes à inércia ou à acomodação pura e simples.

Mais uma vez confirma-se, nesta história de um projeto administrativo, que a coragem para encarar e aceitar mudanças, mesmo sendo algo difícil de ser efetivado, é a mola mestra para o sucesso de qualquer empreendimento.

O período estratégico 03, ora em análise, mostra claramente uma postura de ruptura com valores e crenças, as quais tornam efetivo o processo de mudança estratégica. A direção da empresa colocou diante de uma situação de escolha entre a inércia de uma falsa estabilidade e a decisão de enfrentar uma incógnita, que se apresentava como alternativa para o crescimento da instituição.

O enfrentamento de dificuldades financeiras, burocráticas e mesmo as dificuldades de mercado mostraram que vale a pena acreditar em um sonho e buscar por suas realizações, porém sem que este se torne uma obsessão.

#### **Período estratégico 4: A expansão do empreendimento (1991 – 1993)**

Por volta do ano de 1991, aconteceram cinco eventos críticos na evolução histórica do Centro Integrado de Educação Christus – CIEC: criação de um curso de Informática – o CIEC Informática; criação do CIEC Línguas, nas mesmas instalações do curso de informática; inauguração do Complexo Esportivo e Academia de Ginástica Atlética CIEC; a inauguração da sede própria do CIESA e o afastamento do sócio majoritário, para exercer cargo público.

#### **Evento crítico 16: Criação do CIEC INFORMÁTICA**

No ano de 1991, a direção da escola tomou uma decisão que misturava um pouco de aventura com marketing e necessidade de crescimento. Alugou-se uma loja no Amazonas Shopping Center, que se configurava como um espaço da moda para o comércio de Manaus e se inaugurou o CIEC INFORMÁTICA. Era a primeira vez que a instituição se dispunha a colocar seus serviços e seu nome em algo fora de seu espaço físico.

Foi estabelecido um sistema de participação entre a escola, que oferecia o espaço e as máquinas, com os profissionais que administravam e ministravam as aulas. Em pouco tempo, o empreendimento mostrou um resultado que satisfizesse totalmente ao grupo: em dois anos, além da triplicação de máquinas e alunos, o curso pagou, com recursos gerados pela sua lucratividade, a renovação de todas as máquinas.

A criação do Ciec Informática se configurou em uma abertura para que a instituição entendesse que a sua área de atuação poderia se expandir com segurança. Além do mais, ficou clara a necessidade de distribuir responsabilidades para que os objetivos pudessem ser alcançados. Sobre a criação do CIEC INFORMÁTICA, o Sr. Adalberto Martins afirma que

*“a decisão de criar um curso de informática foi o primeiro grande passo para afirmar a empresa e o corpo dirigente dentro do conceito de prestação de serviços com estruturas externas, que garantissem não apenas um retorno financeiro, mas a afirmação da empresa e da marca, como uma instituição moderna e funcional”.*

### **Evento crítico 17: Criação do CIEC LÍNGUAS**

Embalada pelo sucesso do curso de informática, a instituição criou no mesmo espaço um curso de inglês e espanhol: o CIEC LÍNGUAS. A idéia e o formato do empreendimento seguiu o mesmo caminho do primeiro, tendo a mesma aceitação pelo público e a mesma satisfação de interesses, por parte da administração da instituição.

Em relação ao período de criação de cursos externos, o Professor Orígenes Martins afirma:

*“embora em um primeiro momento houvesse de minha parte uma certa resistência, foi uma enorme satisfação assistir ao resultado proporcionado pelos cursos livres para a instituição “.*

Durante quase oito anos, os cursos livres do CIEC, assim denominados o CIEC informática e o CIEC línguas, foram o ponto de marketing da instituição, pois mostrou à direção a necessidade de trabalhar seus interesses, e também se preocupar efetivamente com a imagem externa do grupo.

### **Evento crítico 18: Inauguração do Complexo Esportivo Atlético CIEC e Academia de Ginástica**

Em 1992, foi criada e inaugurada a “Atlética CIEC”, uma academia de ginástica que, além de atender às necessidades internas de cursos de educação física para os alunos, passou a atender também ao público externo. Em primeiro lugar, a atividade física estava em plena ascensão no que se refere à procura por parte do público jovem e, posteriormente, de todas as idades.

Manaus possuía poucas academias de ginástica, o que levou a direção do grupo CIEC a investir neste mercado. Para tal, em primeiro lugar, adquiriu equipamentos modernos e atuais, localizando-os em uma área próxima ao ginásio de esportes. Os professores e treinadores, os quais passaram a trabalhar na academia, na sua maioria já eram ou se tornaram professores do CIEC, facilitando assim este investimento inicial.

Aos poucos, foi-se verificando um crescimento significativo desta parte do negócio, sendo para tal designado um administrador, professor Paulo Antony, que responde até este ano de 2002 pela direção da Atlética CIEC e testemunha:

*” Como ex-aluno do CIEC, recebi como um desafio a administração da Atlética CIEC. Ao mesmo tempo, vi como uma responsabilidade imensurável, a consecução da meta de tornar a academia uma estrutura moderna, bem administrada e capaz de crescer cada vez mais. Minha satisfação é ter conseguido até hoje conciliar meu trabalho com os resultados que são um padrão da instituição “.*

A estrutura foi-se avolumando e, no ano de 2002, dez anos após sua inauguração, conta com 1.600 alunos, divididos em oito modalidades e cursos, a saber:

- Musculação
- Ginástica localizada
- Basquetebol
- Futebol de salão
- Judô
- Natação
- Voleibol
- Capoeira.

Estas modalidades já renderam vários títulos à academia, inclusive os de campeão amazonense, em natação, voleibol, basquetebol e futebol de salão.

A estrutura administrativa e funcional da Atlética CIEC tomou proporções de destaque no funcionamento do grupo, inclusive no sentido de proporcionar uma renda capaz de se manter e ajudar nos investimentos em outras áreas.

Mais uma vez ficou visível, na construção de um projeto administrativo, que a coragem para encarar e aceitar mudanças, mesmo sendo algo difícil de ser efetivado é a mola mestra para o sucesso de qualquer empreendimento.

### **Evento crítico 19: Inauguração da sede própria do CIESA**

O crescimento do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, confirmou a trajetória de crescimento que o grupo vinha experimentando nos últimos dez anos. Quando, no início dos anos 90, os três cursos superiores do

CIESA começaram a despontar no mercado, porém era arriscado afirmar se haveria um sucesso imediato, pois o mercado local apresentou uma concorrência forte, por parte de outras instituições.

No entanto, o crescimento experimentado pelo CIESA levou a administração do grupo a construir uma sede própria para o ensino superior, passando a oferecer um número maior de vagas e de instalações mais adequadas ao modelo. O processo de compra de terreno, projeto e construção foram bem mais rápidos e eficientes que as situações enfrentadas anteriormente, mostrando o amadurecimento administrativo experimentado pela instituição. O professor Orígenes Martins afirma, em relação ao CIESA:

*“ talvez a consolidação do CIESA como parte do grupo tenha sido a experiência menos conturbada e com maior índice de certeza, por parte da direção, em relação aos resultados. O único problema que se passou a enfrentar, logo em seguida, foi em relação à falta de professores, tanto no que diz respeito à capacidade quanto à titulação necessária para atender às exigências legais” .*

Logo a inauguração da sede própria reafirmou a posição alcançada pelo grupo no ensino particular de Manaus, com uma procura por vagas e aceitação muito acima do esperado. Outras escolas superiores se instalavam em Manaus, em menos de dez anos, passou a contar com quatro grandes grupos oferecendo faculdades nas mais diversas áreas. No entanto, a empresa objeto deste estudo foi ganhando reconhecimento e credibilidade no mercado local, chegando a contar com 2.300 alunos no ano de 1997.

### **Evento crítico 20: Afastamento do sócio majoritário para exercer cargo público**

No ano de 1992, ocorreu um evento considerado marcante, sob vários aspectos na história da instituição. O sócio majoritário e diretor geral, professor Orígenes Angelitino Martins, foi convidado pelo governador do Estado, Gilberto Mestrinho, para assumir a Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Amazonas.

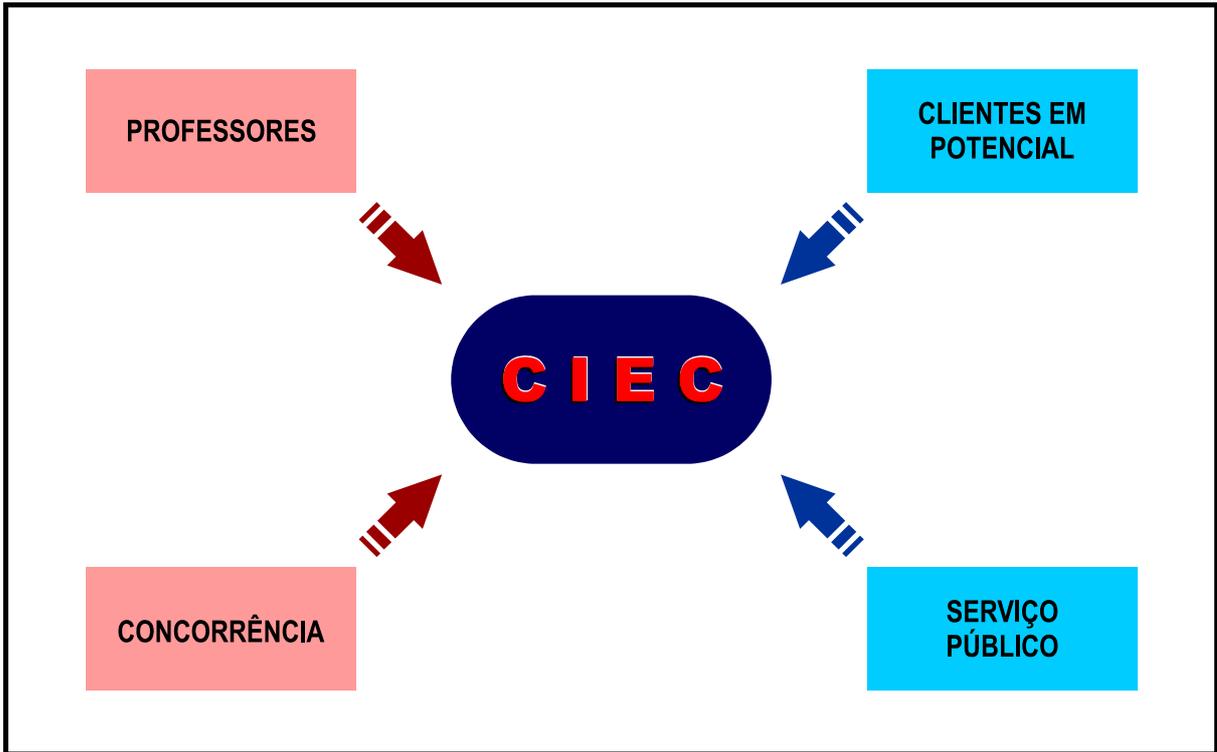
Em primeiro lugar, o convite teve a desaprovação familiar e empresarial, pois os membros da família desaprovaram a aceitação da proposta. No entanto, o Diretor Geral aceitou o desafio, vislumbrando no fato de oportunizar não apenas a realização de um sonho, porém como uma forma de poder contribuir para a melhoria do setor educacional.

Para a consecução deste fato, afastou-se temporariamente da direção da instituição e se dedicou ao cargo em tempo integral. Se por um lado o fato de ter o nome de seu diretor na Secretaria de Educação trazia respeito dentro da sociedade amazonense, por outro lado ocorreu um desgaste muito grande, por parte do professor Orígenes, como membro e diretor geral da empresa.

Um ano depois, em 1993, pressionado por interesses políticos pelo fato de não aceitarem sua postura ética quanto à prestação de contas e situação administrativa daquela secretaria, o professor Orígenes renunciou ao cargo. Para a instituição, o ganho do respeito e da influência no setor não compensou o desgaste pessoal e administrativo conseqüente. Para a professora Berenice Martins, secretária e sócia do grupo:

*“ embora não tenha faltado o apoio que sempre caracterizou a relação profissional da família, sempre tivemos a consciência das perdas que certamente adviriam da decisão do diretor. Passados mais de dez anos do evento, ainda podemos sentir que o breve período de experiência, no serviço público, trouxe conseqüências negativas, as quais dificilmente serão apagadas dentro de nossa empresa”.*

Tal situação decorria em função das características e da formação profissional do sócio majoritário do CIEC, o qual passou a misturar suas funções, em prejuízo de sua empresa, a exemplo cedia até mesmo funcionários para a consecução de metas da Secretaria do Estado. O próprio motivo da renúncia, em função da demissão de apadrinhados políticos, deixou marcas no professor Orígenes, pois este acalentara um sonho, porém percebeu ser o mesmo impossível de realizar, especificamente neste contexto político.



Fonte: Pesquisa do autor

**Figura 5 – Stakeholders do Período Estratégico 4**

#### **Análise do período 4**

Na análise do período 4, busca-se ressaltar a necessidade da mudança organizacional, dentro das definições básicas do estudo da administração, mostrando que o comportamento humano leva as organizações a resultados nem sempre imaginados em seu projeto de funcionamento.

Neste período, de 1991 a 1993, embora curto, aconteceram fatos marcantes para a organização, os quais influenciaram na decisão de seu sócio, tanto positiva quanto negativamente. Ao mesmo tempo em que se implantava uma mudança estrutural com a criação dos cursos complementares, como o de Informática, o de línguas e mesmo a academia de ginástica, aumentando significativamente a estrutura organizacional, sofria-se o impacto negativo de uma decisão pessoal do Diretor Geral.

Segundo o Sr. Adalberto Martins, Diretor Administrativo do grupo, o período de gestão do Diretor Geral, à frente da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, quase interrompe todo o projeto de ampliação da prestação de serviços que estava se implantando.

No entanto, a análise desse período demonstra que uma empresa estruturada solidamente, baseada em fundamentos corretos, pode instaurar mudanças estratégicas com sucesso, mesmo em meio às adversidades.

Esse período reforça o pensamento da direção do grupo de que, como afirma a Professora Berenice Martins, secretária e sócia da instituição, “não se consegue crescer sem a coragem de errar, tendo, porém, a vontade firme de acertar”.

### **Período estratégico 05: Consolidação do grupo no mercado (1993 – 2002)**

Entre o período que vai de 1993 a 2002, apresentaram-se cinco eventos críticos de consolidação da estrutura da instituição: a venda de 40% da participação no CIESA; a venda do restante do controle acionário do CIESA; a criação do CIEC SUL; a criação do CIEC TECH e a adoção do sistema de ensino COC como modelo didático.

#### **Evento crítico 21: Venda de 40% da participação no CIESA**

No ano de 1993, um problema familiar deixou o diretor geral da instituição diante de um dilema. Mesmo contra a opinião dos outros diretores, membros da família, o mesmo decidiu que seria uma atitude prudente desfazer-se, mesmo que parcialmente, do controle acionário do CIESA.

As alegações e justificativas do professor Orígenes Martins eram de que, tanto em termos financeiros quanto de dedicação, o direcionamento apenas para as escolas de nível médio e fundamental seria mais adequado. Resolveu-se, então, vender 40% da participação acionária do CIESA para um grupo paraense, dirigido pelo professor Luís Antonio Correia, que já possuía instituições de ensino superior em Belém, Santarém e São Luís. No que concerne aos motivos da decisão, o Professor Orígenes Martins relata:

*“ em alguns momentos da vida de um administrador, são tomadas decisões que não se consegue explicar dentro de um enfoque técnico. Existem momentos em que, mesmo que não seja o correto, pesa apenas o fator pessoal, como*

*aconteceu na venda de parte do CIESA, que era um sonho tornado realidade, estava em pleno sucesso mas, somente por motivos pessoais que não cabe discutir, resolvi me desfazer”.*

Durante os primeiros quatro anos da venda parcial, a direção acadêmica ficou por conta do sócio comprador, enquanto a direção administrativa continuava com o Sr. Antonio Adalberto, representando o grupo fundador.

### **Evento crítico 22: Venda do restante da participação no CIESA**

No ano de 2000 o grupo resolveu concluir as negociações para a conclusão da transferência total do controle acionário do CIESA ao grupo do Sr. Luis Antonio Correia. A decisão de se desfazer do empreendimento, totalmente, segundo o Sr. Antonio Adalberto, diretor administrativo, buscou:

*”uma dedicação maior ao centro das atenções dos negócios do grupo, que são as escolas de nível fundamental e médio”.*

Na visão do Sr. Orígenes Martins, diretor geral,

“ a decisão foi de caráter totalmente pessoal, sem nenhum envolvimento econômico-financeiro”.

Esta colocação dos dois diretores deixa visível uma certa discordância dos dois diretores, em relação a algumas áreas da administração do grupo.

### **Evento crítico 23: Criação do CIEC SUL**

No ano de 1998, iniciou-se a construção de uma escola que seria uma “filial” do grupo. A escolha do local fundamentou-se na idéia do diretor da instituição, prof. Orígenes Martins, de oferecer os serviços da escola em locais diferenciados, tanto do ponto de vista geográfico, quanto no que diz respeito aos serviços a serem oferecidos e ao público a ser atingido.

Assim, escolheu-se um terreno situado na Rua Urucará, 1360, no Bairro da Cachoeirinha, que possui uma população de classe média à classe média baixa. Este é um bairro periférico em relação ao centro da cidade, mas somente composto por escolas públicas em funcionamento. A idéia básica de construir neste local uma escola estava exatamente na possibilidade de atender a um público que, para utilizar os serviços de uma escola particular, era obrigado a se deslocar para lugares mais distantes. A nova escola foi construída em um espaço de dois anos e contou com recursos próprios para o empreendimento, além de financiamentos bancários.

Segundo o Diretor Administrativo, Sr. Adalberto Martins,

*“esta empreitada mostra uma modificação substancial na estratégia da instituição, tanto no que diz respeito aos novos projetos, como em relação à visão administrativa das tomadas de decisão da empresa”.*

A nova escola é denominada de CIEC SUL, em função da localização da mesma e passou a ser dirigida pela Sra. Claudia Martins Medeiros, filha do Diretor Geral. A estrutura familiar se mantinha presente, porém afirmando a continuidade de comando central do Diretor Geral. Em termos pedagógicos, há uma certa autonomia da diretora, porém as linhas pedagógicas gerais seguem o que é ditado pela escola principal. O sistema didático-pedagógico do grupo se mantém, coerentemente, único e com poder decisório baseado em uma equipe que conta com a diretora pedagógica, prof. Luiza Sanches, a diretora do CIEC SUL, prof. Claudia Martins e a prof. Valéria Lippi, também filha do diretor geral, que é autora de um método de alfabetização, utilizado em todas as escolas do grupo e em algumas outras escolas de Manaus.

A demanda por vagas na nova escola foi em torno de 650 alunos, no primeiro ano, demonstrando que a expectativa inicial da instituição foi atendida. Atualmente a escola conta com 1.200 alunos matriculados e uma posição de destaque em termos de importância para o grupo.

Segundo o Sr. Adalberto Martins, o investimento feito no CIEC SUL está sendo plenamente satisfeito pelo retorno alcançado e já se prevê investimentos em equipamentos que tornem os serviços oferecidos pela escola, de nível equivalente

ao da Escola principal e certamente em um nível melhor que o das escolas existentes naquela área.

#### **Evento crítico 24: Criação do CIEC TECH.**

Pelo sucesso alcançado com o funcionamento do CIEC SUL, o grupo passou a almejar mudanças mais importantes e de maior porte. Além da expansão física, iniciaram um planejamento sobre a possibilidade de oferecer um serviço diferenciado, sempre no ramo da educação. Em toda a história do grupo, uma das solicitações mais persistentes, por parte de pais de alunos, era a necessidade de a escola funcionar em tempo integral. Esta reclamação coincide com o atual modelo de vida de grande parte das pessoas, que se vêem afastadas de casa por todo o dia, com pais e mães trabalhando fora e deixando os filhos totalmente sós, ou nas mãos de pessoas nem sempre confiáveis.

Desta forma, novamente surgiu a necessidade de mudar estrategicamente a área de atuação do grupo, fortificando-o em termos financeiros e na atuação didático-pedagógica. A construção de uma escola voltada para a educação em tempo integral, na qual os pais pudessem confiar seus filhos a pessoas preparadas. Tal estratégia, passou a ser a nova prioridade do grupo.

Assim, adquiriu-se um terreno na estrada da Ponta Negra s/n, e após elaborado um projeto, por parte da empresa Hissa Construções, com o acompanhamento da direção administrativa do grupo e da direção pedagógica, , nesse caso, tendo à frente a prof. Valéria Martins Lippi, a quem iria caber a direção da nova escola. A escolha da localização desta unidade, em uma área afastada do Centro da cidade, fez parte das estratégias, não apenas pelo tipo de serviço a ser oferecido, como pelo fato de estar localizada em um bairro de classe média alta da cidade.

Segundo a prof<sup>a</sup>. Valéria Martins Lippi,

*“fundamentalmente se buscou aplicar uma nova tendência educativa, que visa à integralização de conhecimentos e educação em um ambiente propício. A escola passou a oferecer o ensino normal,*

*bilingüe, com acompanhamento no ensino de informática, inglês e espanhol, além de toda a estrutura de atividades físicas e desportivas”.*

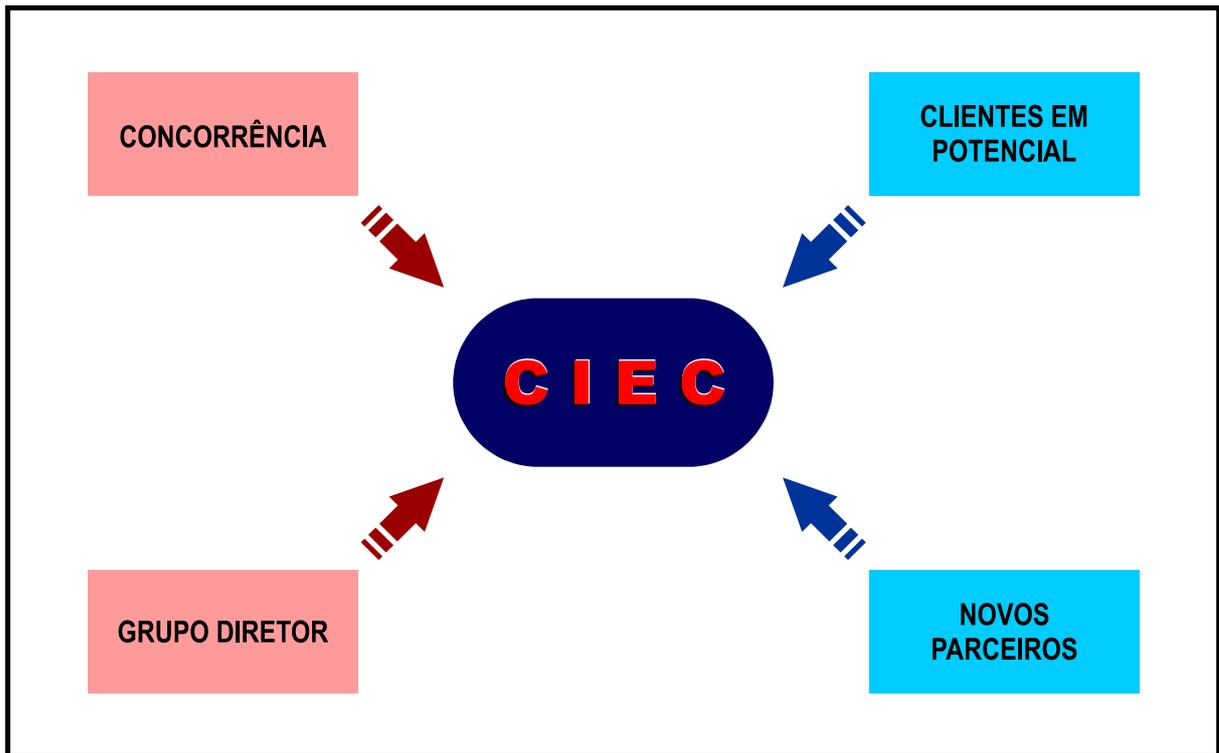
O projeto foi concluído e inaugurado no ano de 2001, com toda a infraestrutura; nela os alunos podem iniciar suas atividades às 7:00 horas, indo até o início da noite às 18:00 horas, contando com um acompanhamento integral, inclusive nas áreas de saúde e nutrição. A escola possui um restaurante completo, no qual uma nutricionista acompanha a elaboração do cardápio e os alunos, além deste serviço, são desta forma educados quanto à dieta alimentar.

### **Evento crítico 25: Adoção do Colégio Oswaldo Cruz - COC como modelo didático**

No ano de 2002 a instituição adotou um modelo pedagógico, diferenciado para o ensino médio. O motivo desta escolha seria o direcionamento excessivo das exigências do MEC, para testes e provões, baseado no sistema e na realidade novamente centrada no Sul e Sudeste do País. A professora Maria Luiza Brito, coordenadora pedagógica do CIEC faz a seguinte afirmativa:

*“o nosso modelo pedagógico se caracterizou pela busca dos melhores modelos pedagógicos para oferecermos aos nossos alunos. Quando o ensino médio sofre mudanças em quantidade e tipos nunca antes visto, precisávamos experimentar um modelo adequado e atual. Escolhemos o COC pelas informações e indicações que tivemos”.*

A direção pedagógica, juntamente com a administrativa, passou a adotar o COC com seu material didático e sua estrutura. No entanto a experiência não foi bem sucedida, assim sua exclusão ocorreu a partir do ano de 2003. Embora a busca de alternativas seja um ponto positivo em termos administrativos, a falta de uma comprovação de campo, antes da tomada de decisão, acabou por se configurar como uma falha, tanto da direção pedagógica como administrativa.



Fonte: Pesquisa do autor

**Figura 6 – Stakeholders do Período Estratégico 5**

### **Análise do período 5**

Ao se analisar o período 5, torna-se fundamental recorrer à análise dos motivos que levaram ao estudo das mudanças referentes a este caso. Perde-se muito tempo em empresas de médio e pequeno porte, pela falta de coragem ou mesmo de conhecimento, para mudar e arriscar-se a mudanças estratégicas.

Mesmo sendo a resistência às mudanças um elemento próprio do ser humano, não se pode deixar de criticar os resultados negativos ou os prejuízos causados pelos períodos de estagnação provocados por esta falta de coragem.

O CIEC serve como exemplo de uma história significativa em relação à importância de tomadas de decisões, as quais levaram a resultados antes inimagináveis. Durante um longo período foi uma escola de pequeno porte, porém venceu os obstáculos de forma ousada. E como ficou demonstrado no período 5, mesmo com uma decisão contraditória como a venda da participação no CIESA, a empresa encontra-se atualmente em uma situação confortável economicamente.

Embora as tentativas de melhoria continuem, como a substituição do COC como modelo pedagógico, a estabilidade e o sucesso são as marcas desta empresa que, mesmo crescendo, manteve-se fiel às metas estabelecidas. Teve percepção para mudar nos momentos necessários tornando-se atualmente, uma das maiores escolas particulares de Manaus.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Tendo como base os objetivos definidos neste trabalho, serão apresentados neste capítulo as conclusões e as recomendações, a fim de que possam servir para realização de trabalhos futuros.

#### **6.1 Conclusões**

O estudo de caso relatado mostra as necessidades e os resultados advindos de mudanças estratégicas, apenas permitiram à empresa objeto deste estudo, fazer frente a situações de mercado. A necessidade de um conhecimento administrativo por parte da direção das escolas particulares, como ficou evidenciado, foi essencial para o sucesso empresarial.

Na história da instituição analisada, a relação com os stakeholders foi fundamental, no sentido de um posicionamento adequado frente às características do mercado. Os stakeholders que mais interagiram com a empresa foram essencialmente os investidores, na figura dos proprietários; os fornecedores; os clientes e a comunidade relevante.

No que diz respeito às mudanças organizacionais, observou-se a diferença de resultados, a partir do momento em que a direção administrativa se desvincula da administração pedagógica e começa a buscar soluções técnicas. O apego a modelos já superados e a falta de coragem para mudar, na verdade, evidenciava a necessidade de administradores à frente das escolas, para que as mesmas pudessem ser percebidas, em relação ao funcionamento, como uma empresa.

Em relação ao tipo de empresa em foco, com seus Stakeholders, certos elementos precisam ser considerados, tais como a lentidão do sistema e as

limitações impostas às escolas, devido a modelos superados e direcionados à realidade de regiões específicas do país e impostos a todo o território, independente de suas especificidades.

A história da empresa e os resultados comparados mostram que, possuindo a capacidade técnica para implementar as mudanças estratégicas, o administrador consegue adaptar a empresa aos erros e inadequações do sistema, conduzindo-a a resultados positivos.

## **6.2 Recomendações**

A título de recomendação, este estudo servirá como proposta para se rever as ações de dois segmentos que estão diretamente ligados ao assunto:

1. Ao Governo, por meio do MEC – Como instituição reguladora e fundamental para melhorar o funcionamento da escola, tanto que este encontra-se presente em todos os períodos estudados como stakeholder, fica a proposição de reformulação em sua forma de atuar e de se relacionar com as escolas.

O modelo institucional adotado atualmente pelo MEC baseia-se na realidade de apenas uma região brasileira, com propostas excessivamente teóricas, as quais são impostas a todo o país como regra obrigatória, sem respeitar as peculiaridades de cada região. Torna-se necessário rever este quadro, não apenas em termos administrativos, como também pedagógicos.

2. Aos dirigentes de escolas particulares - o estudo propõe que a escola seja vista necessariamente como uma empresa, onde as características pessoais não poderão substituir a preparação técnico-científica, no processo administrativo.

Evidencia-se, portanto que a determinação e o conhecimento científico são elementos que devem caminhar juntos, na implementação de mudanças estratégicas. Este estudo confirmou, também, a necessidade de se acreditar na mudança estratégica como elemento essencial para se atingir as metas propostas e

um crescimento necessário.

Da análise realizada neste estudo de caso, depreende-se, portanto, que as mudanças estratégicas são fundamentais e devem estar presentes no contexto de qualquer empresa, necessitando assim uma atenção especial quanto a sua escolha e aplicabilidade, uma vez que mudar é necessário, porém é preciso estar consciente de quando, como e em que dimensão realiza-las.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A. J. **O Planejamento de Estudos Qualitativas em Educação**. Caderno de Estudo. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARGENTI, J. **Stakeholders: the case against long range planning**. Great Britain. V. 30, n. 3, pp. 442 to 445, 1997.
- BEINHOCKER, E. D. **Sloan Management Review**. pgs.95-106. Robust adaptive strategies, Great Britain: spring, 1999.
- BOURGEOIS, L. J., EISENHARDT, K. M. **Strategic Decision Process in High Velocity environments: Four Cases in the Microcomputer Industry**. Management Science, v. 34. p. 816-835, 1988.
- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRESSAN, F. **O Método de Estudo de Caso**. São Paulo: v.1, n.1, janeiro/fevereiro/março-2000, 17 p. 2000. Disponível em : <[www.fecap.br/adm-online](http://www.fecap.br/adm-online)>.
- CAMPBELL, A. **Stakeholders: The case in favor long range planning**. Great Britain. V. 30, n. 3, pp. 446 to 449, 1997.
- CHAKRAVARTHY, B. S. **Strategic Adaptation to Deregulation: Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 1, p22-32, 1991.
- CHILD, J. **Orgnizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice**. Sociology, v. 6, p. 2-22, 1972.
- DRUCKER, P. **Além da revolução da informação**. In: HSM Management. São Paulo, v.3, n.18, p. 48-55, jan./fev. 2000.
- DUTTON, J. E., DUCAN, R. B. **The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis**. Strategic Management Journal. V. 8. p. 279-295, 1987.

- EISENHARDT, K. O. **limiar do caos**. In: HSM Management. São Paulo, v.3, n.13, p. 87-92, mar./abr.1999.
- FROOMAN, J. **Stakeholders influence strategies**. Acadademy of management review. April, 1999, 17p. 1999. Disponível <[www.findarticles.com/cf](http://www.findarticles.com/cf)>.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GINSBERG, A. **Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Emprirical Directions**. Strategic Management Journal, v. 9, p. 11-15, 1988.
- GITMAN, L. J. **Principio de Administração Financeira**. 7<sup>a</sup> ed.. São Paulo: Ed.Harbra, 1997.
- HALL, R. H. **Organizações estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1984.
- HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HANNAN, M., FREEMAN, J. **Structual Inertia and Organizational Change**. American Sociological Review, v. 49, p. 149-164, 1984.
- HAWKEN, P. et al. **Capitalismo natural: criando a próxima Revolução Industrial**. São Paulo: Cutrix, 1999.
- HAX, A. C.; WILDE II, D. L.. **Modelo Delta**. In: HSM MANAGEMENT. São Paulo, n. 4, ano 4, pgs. 88-96., março/abril – 2000.
- HELLWEG, M. et al. **A ambição move o mundo**. In: HSM Management. São Paulo, número 16 ano 3 set-out,1999.
- JOHNSON. G. **Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action**. Long Range Planning. V. 25, Fev., 1992.
- KOTTER, J. P. **A escolha de estratégias para mudança**. São Paulo: Nova Cultura, 1978.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudos em Educação: Abordagens Qualitativas**. S. Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- MARKIDES, C. **Seis Princípios de ruptura**. Pg.120-128. In: HSM Management. São Paulo, n.20 ano 4 maio-junho 2000

- MILES, R. H. **Macro Organizational Behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MILES, R. H., CAMERON, K. S. **Coffin Nails an Corporate Strategies**. New Jersey; Prentice Hall inc, Eglewood Cliffs, 1982.
- MILLER, D., FRIESEN, P. **Momentum and Revolution in Organizational Adaptation**. Academic of Management Journal, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy**. Administrative Science Quarterly, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **An Emerging Strategy of “Direct” Research**. Administrative Science Quartely, v. 24, p. 582-589, december 1979.
- NACHIMIAS, D. & NACHIMIAS, C. **Research Methods in Social Science**. New York: St. Martin’s Press, 3<sup>rd</sup>. Edition. 1987.
- NADLER, D., et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **A organização do futuro**. In: HSM Management. São Paulo, v. 3, n. 18, p. 58-66, jav./fev. 2000.
- NIELSON, R. P. **Cooperative Strategy**. Strategic Management Review, v. 9, p. 474-492, 1988.
- NOE, R. A. et al. **Readings in Humans Resource Mangement** ed. Usa Mc. Graw – Hill, 1997.
- OVERHOLT, M. H. **Flexibilidade e vantagem competitiva**. HSM Management. São Paulo, v. 3, n. 18, p. 68-72, jav./fev. 2000.
- PETTIGREW, A. **Context and Action in the Transformatio of the Firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. et al. **The Management of Strategic Change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- PETTIGREW, A. WHIPP, R. **Manging Change for Competitive Sucess**. Oxford Blackwell Publishers Ltd. 1991.

- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RODRIGUES, C. R.; DINIZ F., N. V. **Teoria dos Stakeholders: uma análise crítica**. Março, sp. 2000, disponível <www.ufsc.br>.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional : Um estudo Multi-caso na Indústria da Construção Civil**. Tese – Doutorado em Engenharia da Produção. Setor de Edificações. Florianópolis, 193 f. 1998.
- SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, natural and Open System**. Englewood Cliffs, NJ: Pprentice-Hall, 1981.
- SELLTIZ, C. Et. Al. **Métodos de Estudo nas Relações Sociais**. 2ed São Paulo: E.P.V. – EDUSP, 1987.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC / PPGEF / LED. Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina. Florianópolis, 2000-118 p.
- SLYWOTZKY, A. e MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: Profit Zone: Desvendando os Segredos da Lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. Environmental Variation, Strategic Change, and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation. *Strategic Management Journal*. V. 8. n. 4. p. 363-376, 1987.
- STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquête Operária**. 4a. edição. São Paulo: Livraria Editora Polis Ltda, 1985.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TOPPING. S. **Strategic Change in One Organization: A Longitudinal Study of the Patterns and Periods of Change**. Tese de Doutorado. University of Alabama a Birmingham, 1991.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. **Technological Discontinuities and Organizational Environments**. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, p. 439-465, 1986.

WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

WHIPP, R., ROSENFELD, R., PETTIGREW, A. **Culture and Competitiveness: Evidence from Two mature UK Industries**, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.