

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

**Nelson Santos Machado**

**O RELACIONAMENTO ENTRE ESTRUTURA, PODER E  
ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS:  
A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO OESTE  
DE SANTA CATARINA**

**Tese de Doutorado**

**Florianópolis  
2002**

**Nelson Santos Machado**

**O RELACIONAMENTO ENTRE ESTRUTURA, PODER E  
ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS:  
A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO OESTE  
DE SANTA CATARINA**

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

Orientador: Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis  
2002

## Ficha Catalográfica

M149 Machado, Nelson Santos

O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina / Nelson Santos Machado. – Florianópolis, 2002.

297 f.; 30 cm.

Tese ( Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Bibliografia: f. 282.

1. Gestão universitária 2. Teoria da organização I. Título

CDD 658.001

Nelson Santos Machado

**O RELACIONAMENTO ENTRE ESTRUTURA, PODER E ESTRATÉGIA  
EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS: A CRIAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA**

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

Florianópolis, 16 de dezembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.  
**Orientador**

---

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.  
Membro

---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Moderador

---

Prof. Roberto Costa Fachin, Dr.  
Examinador Externo

---

Profa. Amélia Silveira, Dra.  
Examinador Externo

Ao meu filho **Eduardo**, o âmago da  
minha existência, que me permitiu  
conhecer a mais pura dimensão do  
amor, e a minha esposa **Dionéia**,  
meu grande amor e amiga solidária.

## **Agradecimentos**

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade e acolhida, à Universidade do Oeste de Santa Catarina pela cooperação no desenvolvimento da tese, à Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e à Associação Catarinense de Fundações Educacionais – ACAFE, pelo apoio financeiro, aos entrevistados que forneceram informações vitais para a consecução da tese, à Prof<sup>a</sup> Dra. Amélia Silveira, orientadora de mestrado, amiga e mentora, ao Prof. Dr. Roberto Fachin, que, por sua obra e nos poucos contatos, influenciou decisivamente os resultados, ao Prof. Dr. Nelson Colossi, pelo apoio desde o início do mestrado, ao Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, pelos questionamentos que conduziram a reflexões profícuas, e , principalmente, ao Prof. Dr. Carlos Raul Borenstein, que superou todas as expectativas que se possa ter na relação entre orientador e orientando.

“Eu nunca morreria pelas minhas crenças,  
porque eu poderia estar errado”

**Bertrand Russel**

## Resumo

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias**: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2002. 297f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A presente tese teve como objetivo geral compreender o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia, verificado ao longo do processo histórico das três fundações que deram origem à Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, desde suas criações até 1996. A UNOESC se originou da fusão das fundações isoladas de Chapecó, Joaçaba e Videira, ocorrida em 1991. Utilizou-se a abordagem humanista da pesquisa qualitativa, de caráter histórico-longitudinal, que pode ser delineado como um estudo multicaso, marcadamente de cunho descritivo e interpretativo. Os dados foram coletados por meio de dezesseis entrevistas não estruturadas e organizadas por períodos históricos. Os principais resultados encontrados indicam para a possibilidade de olhar o processo de adaptação estratégica a partir da abordagem de configuração. Concluiu-se que as fundações estudadas iniciaram suas atividades com uma estrutura simples e migraram para uma burocracia predominantemente mecanizada. Em relação ao poder, a configuração do tipo instrumento deriva da influência das prefeituras e forças empresariais sobre as decisões e ações organizacionais de duas fundações estudadas, enquanto uma terceira fundação aproximava-se de uma autocracia carismática consolidada em uma saga. Uma das fundações “instrumento” apresentava ciclos de arena política, em função da existência de uma coalizão interna de esquerda que não aceitava ser influenciada pela coalizão externa dominante. Em relação à formulação e implementação de estratégias os tipos mais adotados foram: estratégia imposta (na configuração instrumento), empreendedora (compatível com uma estrutura simples), manobra política (para manipular o ambiente a seu favor) e adaptativa (para lidar com divergências internas e adversidades externas). Em certos momentos as estratégias foram planejadas, mas elas eram predominantemente emergentes. Em relação à UNOESC (1992 a 1996), a estrutura multicampi aproximava-se da forma divisionalizada, sendo as unidades configuradas como burocracias mecanizadas. A configuração de poder do tipo sistema fechado convivia muito bem com a burocracia mecanizada e visava fugir do controle externo, enquanto a autocracia estava presente na existência de um líder forte. A arena política também se fez presente em momentos de tensões políticas oriundas do processo de integração de instituições com marcantes diferenças culturais. A contribuição deste estudo foi a construção de categorias analíticas, na forma de um conjunto de proposições que podem ser adotadas para estudar a adaptação estratégica de universidades regionais comunitárias multicampi, como no caso da UNOESC, além de fornecer subsídios para estudos de gestão universitária.

Palavras-chave: Estrutura; Poder; Estratégia; Adaptação Estratégica; Gestão Universitária.

## Abstract

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina**, 2002. 297f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The present thesis has had as general objective understanding the relationship among structure, power and strategy verified along the historical process of the three Foundations which originated the University of the West of Santa Catarina – UNOESC, since their creations until 1996. UNOESC originated from the fusion of the isolated foundations of Chapecó, Joaçaba and Videira which happened in 1991. It's a study that matches the humanist approach of the qualitative research of historical-longitudinal character and that can be delineated as a multi-case study, markedly descriptive and interpretative. All data have been collected by sixteen not-structured interviews being organized in historical periods. The main results found indicate the possibility of looking at the strategical adaptation process from the configuration approach. It follows that the studied foundations started their activities with a simple structure and migrated to a predominantly machine bureaucracy. In relation to power, the configuration of the instrument type derives from the influence of municipalities and enterprise's powers on the decisions and actions of two studied foundations while a third foundation approached a charismatic autocracy consolidated in a saga. One of the "instrument" foundations presented cycles of political arena in light of the existence of an internal coalition from the left which didn't accept to be influenced by the dominating external coalition. In relation to the formulation and implementation of strategies the most adopted types were: imposed strategy (in the instrument configuration), entrepreneurial (compatible with a simple structure), ploy (to manipulate the situation in its favour) and adaptative (to deal with internal divergences and external adversities). In certain moments the strategies were planned but they were predominantly emergent. In relation to UNOESC (1992 to 1996), the multi-campus structure approached the divisionalized form being the unities configured as machine bureaucracies. The configuration of power of the closed system type coexisted very well with the machine bureaucracy and wanted to run away from the external control while the autocracy was present in the existence of a strong leader. The political arena has also made itself present in political tension moments originated from the integration process of institutions with marked cultural differences. The contribution of this study was the construction of analytical categories in the form of a propositions group which can be adopted to study the strategical adaptation of communitary regional multi-campus universities as in the case of UNOESC besides supplying sources to university management studies.

**Key words:** Structure; Power; Strategy; Strategical Adaptation; University Management.

## Sumário

Lista de figuras .....	
Lista de quadros .....	
Lista de siglas .....	
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1 A ORGANIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....	22
1.2 O ENSINO SUPERIOR EM SANTA CATARINA .....	26
1.3 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DO AMBIENTE DAS UNIVERSIDADES .....	29
1.4 A COMPETIÇÃO NO AMBIENTE DAS UNIVERSIDADES .....	32
1.5 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	34
1.6 OBJETIVOS .....	36
1.7 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	37
1.8 A ESCOLHA DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA .....	41
1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	43
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>45</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E TIPOLOGIAS .....	45
<b>2.1.1 A organização e o enfoque sistêmico .....</b>	<b>48</b>
<b>2.1.2 O ambiente .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.3 O relacionamento ambiente e organização: a adaptação organizacional .....</b>	<b>52</b>
2.1.3.1 Escolha estratégica e a teoria das organizações .....	54
2.1.3.2 Escolha estratégica (voluntarismo) <i>versus</i> determinismo ambiental .....	56
2.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	56
<b>2.2.1 Variáveis a considerar na análise organizacional .....</b>	<b>58</b>
<b>2.2.2 Evolução histórica dos modelos de estrutura organizacional .....</b>	<b>58</b>
2.3 O PODER .....	59
<b>2.3.1 O jogo do poder, suas bases e os principais jogadores .....</b>	<b>64</b>

<b>2.3.2 Os influenciadores externos e os meios de influência.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.3 Os influenciadores internos e os sistemas de influência.....</b>	<b>68</b>
<b>2.4 A ESTRATÉGIA .....</b>	<b>69</b>
<b>2.4.1 As várias definições de estratégia .....</b>	<b>69</b>
<b>2.4.2 As dez escolas do pensamento estratégico .....</b>	<b>72</b>
<b>2.5 A ABORDAGEM DE CONFIGURAÇÃO .....</b>	<b>72</b>
<b>2.5.1 A escola de configuração na formação de estratégias .....</b>	<b>76</b>
<b>2.5.2 As configurações de estruturas organizacionais .....</b>	<b>81</b>
<b>2.5.3 As configurações de poder .....</b>	<b>83</b>
<b>2.6 ESTUDOS RELACIONAIS ENTRE ESTRATÉGIA, PODER E ESTRUTURA .....</b>	<b>84</b>
<b>2.6.1 Estratégia e estrutura .....</b>	<b>85</b>
2.6.1.1 A abordagem de Chandler .....	85
2.6.1.2 A abordagem de Miles e Snow .....	87
<b>2.6.2 Poder e estratégia .....</b>	<b>89</b>
2.6.2.1 A abordagem de Pfeffer e Salancik .....	89
2.6.2.2 A abordagem de Freeman e Reed .....	91
<b>2.6.3 Estrutura e poder na abordagem de Mintzberg .....</b>	<b>93</b>
<b>2.7 ESTUDOS E TEORIAS SOBRE ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>2.7.1 Os modelos de universidade .....</b>	<b>93</b>
<b>2.7.2 O estudo de Hardy, Langley, Mintzberg e Rose .....</b>	<b>95</b>
<b>2.7.3 O estudo de Hardy e Fachin .....</b>	<b>98</b>
<b>2.7.4 O estudo de Schuch Jr. ....</b>	<b>99</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>101</b>
3.1 A ABORDAGEM HUMANISTA E A PESQUISA QUALITATIVA .....	101
3.2 CONCEPÇÕES DE PESQUISA ADOTADAS .....	102
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	109
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	110
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS .....	112
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	113
3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA: DIÁRIO DE BORDO .....	114
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	118

<b>4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	120
4.1 O CONTEXTO EXTERNO DO ENSINO SUPERIOR .....	120
4.2 A HISTÓRIA DA FUNDESTE DE CHAPECÓ .....	122
<b>4.2.1 Primeira fase: a implantação da FUNDESTE (1970 a 1975)</b> .....	123
4.2.1.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	123
4.2.1.2 Interpretação teórica .....	128
<b>4.2.2 Segunda fase: o reconhecimento dos cursos (1976 a 1978)</b> .....	133
4.2.2.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	133
4.2.2.2 Interpretação teórica .....	137
<b>4.2.3 Terceira fase: os conflitos e o crescimento (1979 a 1985)</b> .....	140
4.2.3.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	140
4.2.3.2 Interpretação teórica .....	145
<b>4.2.4 Quarta fase: eleições diretas e o apoio à pesquisa e extensão (1986 a 1990)</b> .....	149
4.2.4.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	149
4.2.4.2 Interpretação teórica .....	151
<b>4.2.5 Quinta fase: mudança no poder e o ingresso na UNOESC (1990 a 1991)</b> .....	155
4.2.5.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	155
4.2.5.2 Interpretação teórica .....	159
4.3 A HISTÓRIA DA FUOC DE JOAÇABA .....	162
<b>4.3.1 Primeira fase: a implantação da FUOC (1968 a 1975)</b> .....	162
4.3.1.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	162
4.3.1.2 Interpretação teórica .....	167
<b>4.3.2 Segunda fase: a profissionalização e a ampliação dos cursos (1976 a 1985)</b> .....	171
4.3.2.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	171
4.3.2.2 Interpretação teórica .....	176
<b>4.3.3 Terceira fase: crescimento e busca da universidade regional (1986 a 1990)</b> .....	180
4.3.3.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	180
4.3.3.2 Interpretação teórica .....	188

<b>4.3.4 Quarta fase: o ingresso na UNOESC (1990 a 1991)</b> .....	193
4.3.4.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	193
4.3.4.2 Interpretação teórica .....	200
<b>4.4 A HISTÓRIA DA FEMARP DE VIDEIRA</b> .....	203
<b>4.4.1 Primeira fase: implantação e dificuldades iniciais (1972 a 1984)</b> .....	203
4.4.1.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	203
4.4.1.2 Interpretação teórica .....	209
<b>4.4.2 Segunda fase: expansão e busca da universidade regional (1985 a 1990)</b> .....	213
4.4.2.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	213
4.4.2.2 Interpretação teórica .....	217
<b>4.4.3 Terceira fase: o ingresso na UNOESC (1990 a 1991)</b> .....	222
4.4.3.1 Descrição na percepção dos entrevistados .....	222
4.4.3.2 Interpretação teórica .....	226
<b>4.5 A HISTÓRIA DA IMPLANTAÇÃO DA UNOESC (1992 A 1996)</b> .....	228
<b>4.5.1 Na perspectiva do Campus de Chapecó</b> .....	228
<b>4.5.2 Na perspectiva do Campus de Joaçaba</b> .....	230
<b>4.5.3 Na perspectiva do Campus de Videira</b> .....	233
<b>4.5.4 Interpretação teórica</b> .....	237
<b>4.6 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS TRÊS FUNDAÇÕES</b> .....	245
<b>4.7 CONTEXTUALIZANDO A UNOESC A PARTIR DO RECONHECIMENTO EM 1996</b> .....	248
<b>4.7.1 O mandato do professor Luiz Carlos Lückmann (2º Reitor)</b> .....	249
<b>4.7.2 O mandato do professor Santo Rosseto (3º Reitor)</b> .....	252
<b>4.8 A EXPANSÃO DA UNOESC</b> .....	255
<b>4.9 A RELEVÂNCIA SOCIAL DA UNOESC</b> .....	258
<b>4.10 OS ACHADOS DA PESQUISA</b> .....	260
<b>4.10.1 Em relação à Estrutura</b> .....	260
<b>4.10.2 Em relação ao Poder</b> .....	263
<b>4.10.3 Em relação à Estratégia</b> .....	266
<b>4.10.4 O relacionamento entre Estrutura, Poder e Estratégia</b> .....	269
<b>4.10.5 Categorias analíticas para estudar universidades regionais comunitárias multicampi</b> .....	272

<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	275
5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA .....	275
5.2 CONSTATAÇÕES E SUGESTÕES À UNOESC .....	277
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	279
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	280
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	282
<b>APÊNDICES</b> .....	291
APÊNDICE A – Lista dos entrevistados por campi e em ordem alfabética....	292
APÊNDICE B – Estudos sobre adaptação estratégica no PPGEP-UFSC ....	296

## Lista de figuras

Figura 01: Relacionamento dinâmico entre estratégia, poder e estrutura.....	40
Figura 02: Estrutura da revisão de literatura.....	43
Figura 03: Ambiente geral, específico e intra-organizacional.....	51
Figura 04: Ciclo adaptativo.....	53
Figura 05: Estratégias deliberadas e emergentes.....	71
Figura 06: Estrutura geral do guia de pesquisa.....	106
Figura 07: Linha do tempo por campi com as respectivas fases.....	117
Figura 08: Análise dos <i>stakeholders</i> na FUNDESTE de 1970 a 1975.....	131
Figura 09: Análise dos <i>stakeholders</i> na FUNDESTE de 1976 a 1978.....	139
Figura 10: Análise dos <i>stakeholders</i> na FUNDESTE em 1985.....	147
Figura 11: Análise dos <i>stakeholders</i> na FUNDESTE entre 1986 a 1990.....	154
Figura 12: Análise dos <i>stakeholders</i> na FUNDESTE entre 1990 e 1991.....	161
Figura 13: Análise dos <i>stakeholders</i> na FUOC entre 1968 e 1975.....	170
Figura 14: Análise dos <i>stakeholders</i> na FUOC de 1976 a 1985.....	179
Figura 15: Organograma dos CIES.....	183
Figura 16: Movimentos estratégicos dos <i>stakeholders</i> em torno da UNIMOC.....	191
Figura 17: Análise dos <i>stakeholders</i> envolvidos na criação da UNOESC.....	202
Figura 18: Principais <i>stakeholders</i> da FEMARP entre 1972 e 1984.....	211
Figura 19: Fluxo do poder de influência de um <i>stakeholder</i> .....	220
Figura 20: Principais <i>stakeholders</i> da FEMARP entre 1985 a 1990.....	220
Figura 21: Principais <i>stakeholders</i> e influenciadores para criação da UNOESC.....	227
Figura 22: Configuração estrutural da UNOESC.....	241
Figura 23: Configurações estruturais, de poder e estratégias.....	244

## Lista de quadros

Quadro 01: Tendências para o ambiente das universidades.....	31
Quadro 02: Condições ambientais.....	52
Quadro 03: Evolução histórica dos modelos de Estrutura Organizacional.....	59
Quadro 04: Os três tipos de poder.....	63
Quadro 05: As três dimensões do poder.....	63
Quadro 06: Opções básicas dos participantes no sistema organizacional.....	64
Quadro 07: As cinco bases de poder apresentadas por French e Raven.....	65
Quadro 08: As cinco bases de poder apresentadas por Mintzberg.....	66
Quadro 09: Críticas a abordagem puramente analítica e atributos da Síntese.....	74
Quadro 10: Premissas da Escola de Configuração na formação da Estratégia.....	77
Quadro 11: Estágios na história das organizações.....	78
Quadro 12: Padrões em que os estágios tendem a ser seqüenciados.....	78
Quadro 13: Conclusões sobre as mudanças na ICI entre 1969 e 1986.....	79
Quadro 14: Críticas (e respostas) à escola de configuração.....	81
Quadro 15: Configurações possíveis pelas combinações naturais entre coalizões..	83
Quadro 16: Perspectivas de interação entre organização e ambiente.....	87
Quadro 17: Os dois elementos da Teoria da Dependência de Recursos.....	89
Quadro 18: Fatores críticos para determinar dependência de recursos.....	90
Quadro 19: Estratégias para lidar com as demandas ambientais.....	90
Quadro 20: Fases do processo de formulação de estratégia dos <i>stakeholders</i> .....	92
Quadro 21: Pontos a considerar na análise dos <i>stakeholders</i> .....	92
Quadro 22: Caracterização da universidade como uma organização complexa.....	94
Quadro 23: Principais tipos de universidades privadas.....	94
Quadro 24: Proposições sobre formação de estratégias em universidades.....	96
Quadro 25: Características da pesquisa qualitativa.....	101
Quadro 26: Características especiais do estudo de caso.....	110
Quadro 27: Contexto externo brasileiro.....	120
Quadro 28: Contexto externo catarinense.....	121
Quadro 29: Principais eventos no período de 1970 a 1975 na FUNDESTE.....	128
Quadro 30: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura.....	129

Quadro 31: Configurações existentes na FUNDESTE entre 1970 a 1975.....	132
Quadro 32: Principais eventos no período de 1976 a 1978 na FUNDESTE.....	137
Quadro 33: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura.....	139
Quadro 34: Configurações existentes na FUNDESTE entre 1970 a 1975.....	140
Quadro 35: Principais eventos no período de 1979 a 1985 na FUNDESTE.....	145
Quadro 36: Variáveis que configuram mudanças na estrutura (1985).....	146
Quadro 37: Configurações existentes na FUNDESTE entre 1976 e 1985.....	148
Quadro 38: Principais eventos no período de 1986 a 1990 na FUNDESTE.....	152
Quadro 39: Sistemas internos de influência.....	153
Quadro 40: Transição entre configurações de poder (1985–1986).....	153
Quadro 41: Influência de outras configurações estruturais na FUNDESTE.....	155
Quadro 42: Principais eventos no período de 1990 a 1991 na FUNDESTE.....	160
Quadro 43: Principais eventos no período de 1968 a 1975 na FUOC.....	167
Quadro 44: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura.....	168
Quadro 45: Configurações existentes na FUOC (1972 a 1975).....	170
Quadro 46: Principais eventos no período de 1976 a 1985 na FUOC.....	177
Quadro 47: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura.....	177
Quadro 48: Uso de manobra ( <i>ploy</i> ) na gestão da FUOC.....	178
Quadro 49: Seqüências estratégicas para lidar com <i>stakeholders</i> .....	179
Quadro 50: Configurações existentes na FUOC (1976 a 1985).....	180
Quadro 51: Instituições que integravam a FEMOC.....	181
Quadro 52: Principais eventos no período de 1986 a 1990 na FUOC.....	188
Quadro 53: Variáveis que configuraram mudanças na estrutura (1986 a 1990).....	189
Quadro 54: Movimentos estratégicos dos <i>stakeholders</i> em torno da UNIMOC.....	192
Quadro 55: Configurações existentes na FUOC (1986 a 1990).....	193
Quadro 56: Principais eventos no período de 1990 a 1991 na FUOC.....	200
Quadro 57: Movimentos estratégicos dos <i>stakeholders</i> na criação da UNOESC.....	203
Quadro 58: Principais eventos no período de 1972 a 1984 na FEMARP.....	209
Quadro 59: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura.....	210
Quadro 60: Rede de influências dos <i>stakeholders</i> da FEMARP.....	212
Quadro 61: Configurações existentes na FEMARP entre 1972 a 1984.....	213
Quadro 62: Principais eventos no período de 1985 a 1990 na FEMARP.....	218
Quadro 63: Evolução da estrutura simples para burocracia mecanizada.....	219

Quadro 64: Movimentos estratégicos entre a FEMARP e seus <i>stakeholders</i> .....	220
Quadro 65: Configurações existentes na FEMARP ao final do segundo período.....	222
Quadro 66: Principais eventos no período de 1990 a 1991 na FEMARP.....	226
Quadro 67: Principais eventos na fase de implantação da UNOESC.....	237
Quadro 68: Estrutura colegiada da UNOESC.....	239
Quadro 69: Configurações de poder presentes na UNOESC.....	243
Quadro 70: Argumentos explicativos sobre estrutura, poder e estratégia.....	244
Quadro 71: Estruturas predominantes nas fundações e na UNOESC.....	262
Quadro 72: Configurações de poder predominantes nas fundações e na UNOESC.....	265
Quadro 73: Estratégias predominantes nas fundações e na UNOESC .....	268
Quadro 74: Relacionamento entre estrutura, poder e estratégia .....	272
Quadro 75: Proposições para o estudo de universidades regionais comunitárias....	273

## Lista de tabelas

Tabela 01: Evolução da UNOESC no período 1992 a 2002 .....	256
Tabela 02: Quadro geral de alunos no primeiro semestre/2002 .....	256
Tabela 03: Quadro dos professores de graduação por titulação (1º/sem./2002) .....	257
Tabela 04: Quadro dos professores de graduação por regime de trabalho (1º/sem./2002) .....	257
Tabela 05: Quadro geral de alunos formados pela UNOESC até 2001 .....	258

## Lista de siglas

ACAFE	Associação Catarinense de Fundações Educacionais
CEE	Conselho Estadual de Educação
CFE	Conselho Federal de Educação
FEARPE	Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe
FEAUC	Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense
FEMARP	Fundação Empresarial e Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe
FUNDESTE	Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste
FUOC	Fundação Universitária do Oeste de Santa Catarina
IES	Instituição isolada de ensino superior
MEC	Ministério da Educação
SAIC	Sociedade Anônima Indústria e Comércio Chapecó
UNIMOC	Universidade do Meio Oeste Catarinense
UNIVARP	Universidade do Vale do Rio do Peixe
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina

## 1 INTRODUÇÃO

Com o presente trabalho o pesquisador se propõe a compreender o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em uma organização universitária catarinense, com base na abordagem de configuração proposta por Henry Mintzberg, Danny Miller e outros pesquisadores da Universidade McGill de Montreal, no Canadá. A adoção da abordagem de configuração se deve ao fato de que se pretende compreender o processo de adaptação organizacional considerando uma quantidade maior de elementos, que se apresentam na forma de configurações, entendidas como combinações nas quais a organização encontra um equilíbrio temporário com o ambiente.

É importante, antes de tudo, conceituar o que se entende por “universidade”. Marcovitch (1998) ressalva que na universidade convivem inúmeras áreas do saber, bem como deve haver o compromisso com a formação da cidadania. Para Grillo (1996), a universidade é uma organização complexa e com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação e difusão do conhecimento. Schuch Jr (1995), em uma visão compartilhada por diversos pesquisadores organizacionais, menciona que a universidade é uma organização cuja especificidade decorre das características do seu nível operacional, que é formado por profissionais altamente qualificados, que exercem suas atividades com autonomia, em um clima liberal de criatividade e dependente de intensa integração, que inviabiliza qualquer tentativa de supervisão direta. Numa visão mais tradicional, a universidade representa a atuação nos variados campos do conhecimento, levando em consideração o tripé decorrente das inter-relações entre ensino, pesquisa e extensão. Quanto à forma, uma universidade pode ser pública ou privada. As privadas são objeto do presente estudo e podem ser descritas como confessionais (ligadas a uma congregação religiosa), comunitária (geralmente de caráter filantrópico, criada para atender aos anseios de uma comunidade ou região) e empresarial (criada como empreendimento visando explorar uma oportunidade de mercado, para maximizar o retorno dos seus proprietários ou investidores).

Entre as concepções metodológicas selecionadas, pretende-se utilizar a abordagem contextual proposta por Pettigrew (1985). Por isso, antes de entrar no tema e na definição do problema de pesquisa é importante resgatar a perspectiva

histórica do ensino superior no Brasil e, mais especificamente, em Santa Catarina, a fim de entender o contexto no qual ocorreram os processos de expansão, privatização e interiorização do ensino superior. Apresentados os contextos nacional e estadual, traça-se um diagnóstico preliminar do ambiente das universidades, com ênfase no setor privado (objeto de estudo), considerando aspectos como estrutura organizacional, processo decisório, processos políticos, estratégias empresariais e o aumento da competição no setor.

## 1.1 A ORGANIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O ensino superior no Brasil foi implantado durante a permanência da família real na então colônia portuguesa (1808 a 1821). A primeira escola foi criada na Bahia em fevereiro de 1808, com o curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia, quando a família real portuguesa chegava ao Brasil. A seguir foi criada a Escola do Rio de Janeiro, com os cursos de Cirurgia, Academia Militar, de Belas Artes, bem como a criação do Museu e Biblioteca Nacional e o Jardim Botânico. Segundo Teixeira (1989), as demais, criadas já no Brasil Império, continuavam escolas superiores profissionais e não se falava em universidade. Para Vahl (1980), durante mais de um século, a "faculdade isolada" foi a fórmula para o oferecimento do ensino superior no Brasil.

A primeira universidade formalmente reconhecida pelo governo federal foi a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 7 de setembro de 1920. Tal universidade se originou do processo de fusão de três escolas superiores existentes: a Faculdade de Direito, de Medicina e a Escola Politécnica. Em 1927 surgiu a Universidade de Minas Gerais que também se originou da fusão das escolas de Direito, Engenharia e Medicina (ROMANELLI, 1978).

Em 1912 havia sido criada a Universidade do Paraná, em Curitiba, mas não foi reconhecida pelo governo federal, pois não atendia a um dos critérios básicos: situar-se em cidades com mais de 100 mil habitantes. Embora nunca tenha deixado de funcionar, a Universidade do Paraná só foi reconhecida em 1946.

A primeira universidade criada, atendendo às normas do estatuto das universidades (decreto 19.851 de 1931), foi a Universidade de São Paulo, fundada em 25 de janeiro de 1934, com a novidade de acrescentar as Faculdade de

Filosofia, Ciências e Letras, visando contribuir com a formação de professores para o ensino secundário, bem como realizar estudos avançados e pesquisas. Até então, as universidades anteriormente mencionadas tinham se organizado pela simples incorporação de faculdades autônomas existentes.

Em 1935, pelas mãos de Anísio Teixeira, na época secretário de educação, criou-se a Universidade do Distrito Federal (então no Rio de Janeiro) que inovava pela criação da Faculdade de Educação. No entanto, ela funcionou até 1939, quando foi incorporada à Universidade do Brasil. Nesse mesmo ano surge também a Universidade de Porto Alegre, primeira a incluir a Faculdade de Estudos Econômicos (ROMANELLI, 1978).

Em 1954, segundo Cunha (1983), já havia 16 universidades: três em Pernambuco, uma na Bahia, três em Minas Gerais, três no Rio de Janeiro, três em São Paulo, duas no Rio Grande do Sul e uma no Paraná. Dessas, cinco eram confessionais (quatro católicas e uma protestante) e onze mantidas pelo Estado (governo federal, governo estadual ou por ambos).

No período entre 1955 e 1964 foram criadas mais 21 universidades, cinco por instituições católicas e 16 pelo Estado. Foi nesse período que ocorreu o processo de "federalização" do ensino superior. A deterioração dos orçamentos, as reivindicações estudantis pelo ensino gratuito e as pressões de professores e funcionários pelos privilégios do funcionalismo público federal foram os principais motivos que levaram à aprovação da lei 1.254, de dezembro de 1950, que federalizava alguns estabelecimentos de ensino superior mantidos pelos Estados, municípios e até por particulares. As federalizações continuaram até 1962, quando o Conselho Federal de Educação, criado naquele ano pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, amparado pela própria, começou a negar os pedidos de federalização. Para ilustrar, nesse período, as vagas oferecidas pelo setor público representavam 81% do total de vagas oferecidas (CUNHA, 1983).

Já a partir do regime militar, ocorreu o fenômeno dos "excedentes". Os excedentes eram alunos que foram aprovados nos vestibulares, mas para os quais não havia vagas nas universidades. Isso gerou uma campanha de pressão que levou o governo militar a dar início ao processo de privatização do ensino superior. Para Vahl (1980, 1991), autor que estudou profundamente o processo de privatização do ensino superior no Brasil, a partir de 1966, em resposta às pressões dos movimentos estudantis e da sociedade que clamavam pela ampliação de vagas

no ensino superior e motivado pela falta de recursos para ampliar a rede pública, o governo militar deu início ao processo de privatização do ensino superior. Ao perceber o potencial de mercado existente, o meio empresarial, principalmente aquele já envolvido com a educação, começou a investir na criação, predominantemente, de Instituições Isoladas de Ensino Superior (IES), dando maior ênfase a cursos que requeressem menores investimentos em laboratório, infraestrutura e formação docente, tais como os cursos de Administração, Pedagogia, Direito, Ciências Contábeis, Sociologia e várias licenciaturas para atender às demandas do ensino fundamental e médio.

Até 1974, em cerca de 10 anos, a rede privada de ensino passou de uma participação minoritária para uma que representava 71% das vagas oferecidas no país. Para o governo, o autofinanciamento do ensino superior pelos interessados representava um grande alívio orçamentário (VAHL, 1980).

Em meio a esse processo de privatização do ensino superior, ocorreu a reforma universitária de 1968, materializada no texto da lei 5.540/68 que fixou as normas de organização e funcionamento das universidades públicas brasileiras, adotada também pelas universidades privadas. A reforma trazia no seu bojo a substituição do modelo napoleônico da universidade francesa, no qual as universidades eram formadas por um conglomerado de faculdades autônomas, tendo a cátedra como unidade básica, pelo modelo norte-americano, baseado no princípio da não duplicação de meios para os mesmos fins, bem como tendo o departamento como unidade básica. Além disso, promoveu a integração indissociável entre ensino, pesquisa e extensão. Assim, a reforma universitária, em meio à privatização, procurava incentivar a criação de universidades pela fusão de instituições isoladas de ensino superior que se proliferavam em todo o território nacional (GRACIANI, 1982).

Para Sampaio (1998), a Constituição de 1988, ao dar autonomia para a universidade criar e fechar cursos de graduação, tornou a busca pelo *status* de "universidade" uma enorme vantagem, já que as instituições isoladas continuariam a depender de autorização do governo federal para fazer isso. Assim, houve uma verdadeira corrida para se tornar universidade, como indicam os números: em 1985 eram 20 universidades particulares, em 1990 eram 40, em 1994 eram 59 e em 1996 esse número subiu para 76. Para ser reconhecida como universidade, a instituição tem que cobrir as várias áreas de conhecimento, além de desenvolver ensino,

pesquisa e extensão. Isso, mais uma vez, incentivou os processos de fusão entre faculdades isoladas, que juntas poderiam ser reconhecidas como universidade. Esse processo foi e ainda é acompanhado pelo MEC e órgãos por ele indicados.

O Ministério da Educação tentou mudar esta disputa pelo *status* de universidade, com a introdução dos centros universitários, figura criada a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 - LDB de 1996. Os centros gozam das mesmas prerrogativas da universidade, mas sem a necessidade de atuar em todas as áreas de conhecimento (SAMPAIO, 1998).

Além disso, a LDB de 1996, ao tornar sem efeito a Lei 5.540/68, deu liberdade às universidades para se organizarem da maneira que julgassem adequada, inclusive para adaptar o seu funcionamento às características da região em que atua. Também procurou forçar a qualificação das universidades e instituições isoladas ao definir que até o ano 2003, no mínimo, um terço dos quadros docentes devam ter titulação de mestre ou doutor e a mesma proporção com dedicação integral.

Malta (1999) apresentou dados do ensino superior no ano de 1998, obtidos no MEC, onde se verifica que existiam 2,1 milhões de alunos matriculados no ensino superior no país, sendo 37,8% na rede pública e 62,2% na rede privada.

Mais recentemente, Rosenberg (2002) mostra, também a partir de dados obtidos no MEC, que em 2000 já havia 2,7 milhões de alunos no ensino superior. A participação da rede privada subiu de 60% em 1995 para 67% no ano 2000. Entre 1994 e 2000 mais de um milhão de novos alunos ingressaram no ensino superior. Em 2000 eram 1180 instituições de ensino superior, 60% da rede privada, que oferecia 6.564 cursos. Só para se ter uma noção de valores, o faturamento das instituições de ensino superior privadas que era da ordem de três bilhões de reais em 1997, passou para dez bilhões em 2001 e estima-se que chegue a 12 bilhões em 2002.

Rosenberg (2002) atribui o crescimento da participação do ensino superior privado nos últimos anos à política do atual governo federal. Éfrem Maranhão, ex-presidente do Conselho Nacional de Educação, entrevistado por Rosenberg (2002, p. 37), corrobora esta informação ao dizer que “[...] o atual governo optou por concentrar seus esforços na educação básica, deixando o ensino superior para a iniciativa privada”. Se considerarmos que o acesso ao ensino médio subiu de 800 mil em 1994 para 8,4 milhões em 2001, pode-se deduzir que a demanda pelo ensino superior tende a aumentar ano a ano.

## 1.2 O ENSINO SUPERIOR EM SANTA CATARINA

A primeira escola de ensino superior do Estado de Santa Catarina foi o Instituto Politécnico, que iniciou suas atividades em 1917, na capital do Estado, oferecendo os cursos de odontologia, farmácia, engenharia e comércio. Entre 1940 e 1960 surgiram em Florianópolis as Faculdades de Ciências Econômicas, Odontologia e Farmácia, Filosofia, Medicina e Serviço Social. Até o final dos anos 50, o ensino superior catarinense restringia-se às várias faculdades existentes em Florianópolis, que em 1960 uniram-se para dar origem à Universidade Federal de Santa Catarina, fundada em 18 de dezembro daquele ano, no bojo do processo de "federalização" do ensino superior (HAWERROTH, 1999).

Para Rosseto (1994), a proliferação das fundações educacionais no Estado de Santa Catarina ocorreu no período de 1960 a 1974. Neste período percebe-se outro fenômeno interessante. Enquanto em Santa Catarina, assim como nos outros dois estados da região sul, ocorreu o processo de interiorização do ensino superior, nas demais regiões do país o número de vagas oferecidas se concentrou nas áreas metropolitanas dos grandes centros.

Reforçando esta questão, Hawerroth (1999) menciona que na década de 60 surgiu no Estado de Santa Catarina um modelo singular que se baseava no sistema fundacional municipal, nascido do processo de interiorização do ensino superior. Esse processo se originou na crença de que o ensino superior seria a mola propulsora do desenvolvimento regional. Assim, lideranças de governos municipais, empresários e segmentos da sociedade dos principais municípios começaram a exercer pressão para a criação de instituições isoladas de ensino superior, o que ocorreu por todo o Estado. Tal processo é apontado como um dos fatores responsáveis pelo crescimento mais uniforme das diversas regiões do Estado, diferente do que ocorreu em outras regiões do país. Também cabe ressaltar que as instituições de ensino superior foram criadas ao longo do Estado, considerando uma distribuição geográfica que atendesse aos principais pólos econômicos.

Rosseto (1994, p. 8) amplia a questão, ao enfatizar que o período de expansão do ensino superior em Santa Catarina (1960 a 1974) foi parte integrante de um contexto histórico chamado de "Milagre Brasileiro, nas suas duas tendências ambivalentes e contraditórias: a do nacionalismo populista e a do internacionalismo

intervencionista-militar [...] Um dos componentes político-ideológicos do processo de gestão e amadurecimento do milagre brasileiro é a questão da necessidade das reformas no ensino, particularmente na LDB, nas Leis 5.540 e 5.692".

Para o mesmo autor, é comum caracterizar o fenômeno da expansão das Instituições Isoladas de Ensino Superior (IES), no período indicado, como jargão ideológico difundido de *interiorização* e *democratização* do ensino superior. No bojo do processo, as IES representavam *status* e grande prestígio às cidades em que eram implantadas, pois a política desenvolvimentista, responsável também pela expansão da indústria, fazia com que a universidade tivesse o mesmo peso político que a reivindicação de uma rádio, aeroporto ou distrito industrial. Por isso, aqueles que estavam à frente do processo reivindicatório assumiam o papel de lideranças comunitárias.

Assim, a preocupação primeira foi com a quantidade, sem uma maior preocupação com a qualidade. Posteriormente, o governo federal incentivou a transformação dessas IES em universidades, como já foi citado anteriormente, entendendo que esta medida fomentaria investimentos na qualificação do ensino superior brasileiro. Em Santa Catarina, o processo de reconhecimento das universidades foi e é acompanhado e auditado pelo Conselho Estadual de Educação, por delegação do MEC. A busca pelo reconhecimento deu origem a outro fenômeno também já comentado, o das fusões entre IES, que reestruturou e deu novo impulso ao ensino superior em Santa Catarina. A própria Universidade Federal de Santa Catarina surgiu da fusão de IES. Isso também ocorreu entre as IES privadas, principalmente no interior, que enfrentavam dificuldades financeiras e precisavam se fortalecer para cobrar participação financeira dos estados e municípios.

A partir da década de 60 foram criadas diversas IES que hoje já gozam do *status* de universidade, tais como: FURB - Universidade Regional de Blumenau, UnC - Universidade do Contestado, UNESC - Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina, UNIPLAC - Universidade do Planalto Catarinense, UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina, UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVILLE - Universidade da Região de Joinville, UNIDAVI – Universidade do Alto Vale do Itajai, UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina, e UDESC - Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. A maioria foi criada por decreto municipal, mas que tem na cobrança de anuidades dos alunos sua principal fonte de

renda, com exceção da UDESC, que oferece ensino gratuito e é custeada pelo governo estadual.

Por iniciativa comunitária e com apoio dos poderes públicos, em 1974, foi criada a Associação Catarinense de Fundações Educacionais - ACAFE, contemplando 18 fundações em todo Estado. Em 2000, considerando os processos de fusões, a ACAFE integrava 12 instituições de ensino superior, das quais dez (citadas anteriormente) já eram reconhecidas como universidade e duas eram instituições isoladas que estudavam a possibilidade de se transformarem em Centros Universitários. A ACAFE é uma instituição ímpar no cenário nacional.

Para Lückmann (1999), ex-presidente da ACAFE e ex-reitor da Universidade do Oeste de Santa Catarina, o modelo das instituições que compõem a ACAFE, com ênfase no espírito comunitário local e foco no atendimento das necessidades regionais, é um dos grandes diferenciais do sistema fundacional catarinense. Lückmann (1999) menciona que as universidades e fundações estão investindo maciçamente na qualificação docente que já apresenta considerável evolução. As universidades e fundações afiliadas, em 1999, atendiam 79.417 alunos em cursos de graduação e pós-graduação, representando cerca de 80% do total de alunos matriculados no Estado. Ofereciam mais de 180 cursos de graduação em praticamente todas as áreas de conhecimento. Contavam com 4.961 professores. Ofereciam vagas em 63 municípios, por meio de 69 campi distribuídos em toda extensão territorial do Estado, evitando significativa parcela de êxodo dos jovens que não necessitavam migrar para os grandes centros em busca de formação superior. No Estado, eram oferecidas 10 vagas para cada 10 mil habitantes, bem acima da média nacional que fica pouco acima de cinco vagas.

A partir de dados obtidos no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP/MEC, Bevilacqua (2002) destaca que em 2000 mais de 118 mil alunos freqüentavam cursos de graduação em Santa Catarina, 82% em instituições de ensino superior privadas. Acrescenta que, neste mesmo ano, 37 mil estudantes ingressaram em cursos de graduação, contra 15 mil em 1994. Isso indica que o crescimento anual de ingressantes tem subido em torno de 10% ao ano. São 41 instituições de ensino superior, sendo apenas duas públicas (UFSC e UDESC), oferecendo 616 cursos de graduação. Os dados de 2000 também demonstram uma significativa evolução da titulação do corpo docente que atua no Estado. Dos 7.668 professores universitários, 2.359 tinham mestrado e 1.149 doutorado, representado,

juntos, 45,7% sobre o total.

### 1.3 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DO AMBIENTE DAS UNIVERSIDADES

O desenvolvimento do ensino superior tem como um dos vetores principais o processo de aglutinação (fusão) de instituições isoladas como principal forma de criação de universidades. São raras as universidades que escaparam desse processo aglutinador (CUNHA, 1983).

A mudança estrutural ocorrida com a reforma universitária de 1968 promoveu a adoção do modelo norte-americano de universidade, sem levar em conta as peculiaridades das instituições brasileiras. O cerne desta nova estrutura se centrava na não duplicação de meios para os mesmos fins, dando origem à estrutura matricial existente até hoje na maioria das universidades brasileiras. Nesta estrutura matricial, encontram-se os departamentos com suas características funcionais e os cursos organizados como projetos. Os professores estão vinculados funcionalmente aos departamentos e são cedidos para atuarem nos "projetos" dos cursos. Tudo isso, via negociação entre departamentos e coordenações de cursos.

Se esse tipo de estrutura apresenta a vantagem de evitar a duplicação de meios, ela apresenta uma desvantagem que se acentua no caso das universidades brasileiras: o da duplicidade de comando. No modelo americano, os cargos de chefia não adquirem o caráter eletivo que adquiriram aqui (principalmente no sistema fundacional catarinense), fazendo com que se criem coalizões divergentes que se digladiam no processo de distribuição do corpo docente entre os cursos. No meio deste processo está o docente, com pouca liberdade de escolha, e tendo que manter relações tanto com a estrutura funcional, quanto com a de projetos (MACHADO, 1998 e MACHADO e SILVEIRA, 1998).

Outra característica da universidade brasileira é a decisão colegiada. Existem colegiados em quase todos os níveis (conselho superior, de centros ou faculdades, departamental e de curso). A pluralidade do ambiente universitário demanda uma decisão igualmente plural e colegiada. No entanto, é possível perceber exageros, que se apresentam no elevado número de órgãos colegiados e, dentro destes, pelo elevado número de membros, tornando quase impossível chegar-se a qualquer decisão. Também se nota a insistência em concentrar decisões operacionais em

conselhos superiores, por temer delegá-las. Os assuntos, por vezes, não se esgotam na instância mais próxima da ação, normalmente ascendendo em várias e sucessivas instâncias, que devem corroborar ou mostrar-se contra as decisões das instâncias anteriores. Esses excessos tornam as decisões morosas. Ainda em relação ao processo decisório, muitas instâncias, por falta de conhecimento ou de interesse, acabam apenas corroborando a posição dos órgãos e cargos executivos (vão atrás), agregando pouco ou quase nada, a não ser o tempo consumido pelo processo decisório (MACHADO, 1998 e MACHADO e SILVEIRA, 1998).

Nessa questão, Marcovitch (1998, p. 107) destaca a importância dos colegiados, que coletivizam o processo decisório e constituem-se em um elemento de contrapoder, ao mesmo tempo em que os critica, ao dizer que, para tornarem-se articulações profícuas, os colegiados não podem ser despachantes ou carimbadores de processos. "Eles deveriam, acima de tudo, reduzir a carga burocrática e se tornar verdadeiros pulmões de reflexão sobre o presente e futuro".

Outro ponto a destacar é a alta formalização, até mesmo em função da amplitude das decisões tomadas no âmbito dos colegiados. Para cada decisão gera-se uma resolução, portaria ou regulamento para comunicar aos interessados e se fazer cumprir. A universidade é composta por profissionais altamente qualificados, para os quais um ambiente altamente formalizado funciona como inibidor da criatividade.

O caráter eletivo da universidade brasileira permite destacar uma outra característica. Em momentos de eleição, a universidade se transforma, mesmo que temporariamente, em uma arena política, até que o processo eletivo passe e a coalizão dominante eleita assuma o poder, fazendo com que as coalizões derrotadas se organizem em uma oposição mais ou menos ostensiva, variando de caso para caso (MACHADO e COMASSETTO, 1999).

No tocante à relação da universidade com o seu ambiente, Buarque (1994) afirma que, diferente do cenário mundial, a universidade brasileira mostra-se estática, acomoda-se e reage contra, limitando-se à repetição, à defesa de currículos, ao monopólio do diploma, à reivindicação de direitos e privilégios, ao cumprimento de normas e planos de carreira.

Embora a LDB de 1996 tenha dado maior liberdade de organização às universidades brasileiras, em sua maioria, elas permanecem até hoje estruturadas próximas do modelo imposto pela reforma universitária de 1968.

O estudo feito por Hardy e Fachin (2000) em seis universidades brasileiras, um dos raros a adotar a abordagem de configuração, revelou alguns aspectos importantes que ilustram a busca pela estabilidade do setor e uma vocação para evitar mudanças mais drásticas, dos quais cabe destacar:

- as universidades brasileiras demonstram uma paixão pela uniformidade, quando deveriam procurar a diversidade inerente às suas especificidades;
- ao mito da uniformidade se une o mito do centralismo, que se refere à idéia de que o governo central, no afã de controlar procedimentos e ações de cada universidade em particular, seja capaz de fazê-lo de forma igualmente efetiva e eficiente para todas; e
- a discussão da autonomia universitária permite "extrair uma conclusão que parece estar em desacordo com as tendências da decisão brasileira no campo brasileiro, ou seja, a da continuidade na gestão. Períodos extensos de uma liderança universitária constante podem ser a única forma para se criar uma 'saga', uma estratégia de vida; o sistema legal brasileiro parece, no entanto, acentuar medidas que bloqueiam tal caminho, com a argumentação de que é necessário conter os excessos de poder" (HARDY e FACHIN, 2000, p. 202).

Por outro lado, em relação às mudanças no ambiente das universidades, Drucker (1997) prevê algumas tendências, no mínimo ameaçadoras, para a realidade brasileira, que são:

#### Quadro 01: Tendências para o ambiente das universidades

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daqui a 30 anos os grandes campi serão relíquias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O custo do ensino superior aumentou tanto quanto a saúde, ao mesmo tempo em que se tornou um bem tão necessário quanto o atendimento médico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas incontroláveis, sem melhora visível na qualidade do ensino, indicam que o sistema está se tornando rapidamente inviável.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Já é uma realidade dar aulas e palestras via satélite a um custo muito inferior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As universidades, enquanto instituições estabelecidas fisicamente não sobreviverão, pois os prédios de hoje são inadequados e totalmente desnecessários.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Drucker (1997)

Desta forma, pode-se dizer que existe uma tendência na qual as universidades terão o delineamento organizacional de uma estrutura virtual.

O mundo vive a era da informação e do conhecimento, nas quais a universidade deve desempenhar destacado papel. Buarque (1994) enfatiza que seja qual for o caminho da humanidade, ele passa pela universidade que terá que se assustar consigo própria e promover as transformações que a dotem da agilidade e flexibilidade requeridas a uma atuação mais efetiva como forma de vislumbrar soluções alternativas para superar os sustos e a perplexidade que rondam o ingresso no século XXI.

#### 1.4 A COMPETIÇÃO NO AMBIENTE DAS UNIVERSIDADES

Durante muito tempo, as universidades atuaram em um ambiente de relativo conforto em que a demanda era muito maior do que a oferta. Também é importante considerar que a maioria das universidades, principalmente as de cunho comunitário, criadas a partir da organização da sociedade regional, como no caso das universidades privadas catarinenses, atuavam e algumas poucas ainda atuam em espaços geográficos delimitados e com baixa ou nenhuma concorrência. Contudo, isso vem mudando com a criação de diversas universidades empresariais que adotam estratégias mercadológicas mais agressivas.

Alguns exemplos são apresentados por Oyama e Manso (1999) em artigo que aborda o ensino superior em universidades empresariais competitivas. Os autores abordam o caso da Universidade Paulista – UNIP do empresário da educação João Carlos Di Genio, dono do grupo Objetivo, assim como apresentam rapidamente o conceito empresarial das Faculdades paulistas IBMEC e Trevisan.

Em relação ao caso da Universidade Paulista – UNIP, Oyama e Manso (1999) destacam que a adoção do conceito de universidade empresarial tornou-a a maior universidade do país, com cerca de 44,5 mil alunos, em 1999. Rosenberg (2002) fornece números mais recentes. Em 2001, a UNIP contava com 85 mil alunos e um faturamento anual da ordem de 472 milhões de reais.

As estratégias adotadas pela UNIP para ocupar os espaços existentes centraram-se deliberadamente em dois aspectos negligenciados pelas demais: (1) como o transporte é algo crítico em São Paulo e a USP funcionava concentradamente, a UNIP cresceu implantando Campi em diversos locais da capital

e interior; e (2) como a maioria dos cursos oferecidos pela USP são diurnos e, considerando o aumento do número de alunos que precisam trabalhar, a UNIP passou a oferecer cerca de 70% das suas vagas em cursos noturnos. Além disso, paga salários bem acima dos praticados pelas universidades estaduais e aumentou os investimentos em pesquisa de 1,4 milhão de reais em 1990, para 8,5 milhões em 1998 (OYAMA e MANSO, 1999).

Como pontos negativos, Oyama e Manso (1999) mencionam que: (1) a UNIP ainda atua muito mais naquelas áreas que exigem baixo investimento (50% em humanas, 30% em exatas e somente 20% em saúde); (2) tem a mais baixa concentração de mestres e doutores (30%) entre as maiores universidades do país; (3) possui uma média de 19 alunos por professor e turmas com mais de 100 alunos; e (4) têm recebido conceitos regulares e baixos nos exames do MEC. Di Genio assegura que, assim como conseguiu criar a maior universidade do país, conseguirá reverter essas questões.

No que diz respeito às Faculdades IBMEC e Trevisan, os mesmos autores mostram que elas optaram por adotar o conceito de Centro Universitário, buscando a excelência em áreas específicas, como administração, ciências contábeis e economia, alavancada por altos investimentos. Pagam elevados salários, possuem alta concentração de mestres e doutores e investem pesadamente em infra-estrutura e tecnologia (na Trevisan cada aluno recebe um *notebook* para utilizar em sala de aula). A IBMEC conseguiu a façanha de ser a única faculdade privada a receber triplo "A" em sua primeira turma formada no Rio de Janeiro.

Em contraposição ao conceito de universidade empresarial, Sampaio (1998), que estudou em sua tese na USP o ensino superior privado paulista, menciona que a intensa competição está provocando a fragmentação dos cursos, ameaçando não só a qualidade do ensino como a empregabilidade dos estudantes. Na engenharia já são mais de 21 carreiras, incluindo algumas altamente especializadas e restritas como agrimensura e plásticos. Na administração já são 16 carreiras, entre elas tecnologia de administração rural. Na saúde são 73 cursos, incluindo psicomotricidade e musicoterapia. A autora alega que em São Paulo, a oferta de vagas é maior que a procura (por enquanto, diferente da realidade catarinense), o que origina toda essa competição.

Ainda em uma crítica à universidade com a lógica de mercado, Chauí (1999) enfatiza que a universidade é uma instituição social, uma ação e prática social, com

autonomia do saber, que não pode ser vista como uma organização orientada pelo princípio da instrumentalidade que consiste no conjunto de meios particulares para atingir objetivo particular. Esta inversão afeta as formas de avaliar a qualidade do ensino, da docência e da pesquisa. A pesquisa passa a ser orientada pela produtividade e para a busca de soluções de problemas e não para a investigação como algo que nos remete a uma interrogação, que pede crítica, reflexão, enfrentamento com o estabelecido, descoberta, invenção e criação.

Voltando à questão da competição, no ambiente das universidades catarinenses, diferentes da realidade paulista anteriormente citada, nota-se que este setor permaneceu relativamente estável entre as décadas de 60 e 80, principalmente em função da alta regulamentação e intervenção do governo federal, que, na impossibilidade de acompanhar e avaliar o ensino superior, restringiu-se à tentativa de controle por meio de uma rígida legislação que inibia as iniciativas, ao mesmo tempo em que pouco contribuía para a melhoria da qualidade do ensino. A baixa competição também era decorrente do contínuo e acentuado aumento da demanda pelo ensino superior.

No entanto, a estabilidade é hoje ameaçada pelo aumento da competição, decorrente da criação de universidades que já nascem com estruturas e gestão empresariais que utilizam alta tecnologia e atingem grandes espaços geográficos, inclusive pelo ensino à distância. Aquela zona de conforto, na qual as universidades tinham seu espaço de atuação delimitado está com seus dias contados, se já não acabou.

## 1.5 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os dados históricos e as análises apresentadas criaram o cenário atual do ensino superior no Brasil e, mais especificamente, em Santa Catarina, tornando possível encaminhar a apresentação do tema e problema de pesquisa.

Desse cenário é possível destacar a importância das relações internas de poder, em função das múltiplas áreas de conhecimento, do caráter eletivo dos seus principais postos de gestão e do processo de decisão colegiada. Por outro lado, a universidade passou a ter papel ainda mais preponderante para a sociedade, colocando-a na mira dos interesses dos mais diversos influenciadores externos, que

abrangem desde o governo federal, passando por partidos políticos e o meio empresarial (fornecedores de insumos e empregador dos recursos humanos por ela formada), até sindicatos e representações dos mais variados interesses (ecológicos, raciais, etc.).

A forma como as universidades entendem, formulam, implantam e avaliam suas estratégias também se reveste de importância, principalmente em função da elevação da competição, com o surgimento de universidades empresariais competitivas, em um cenário marcado por universidades que estão habituadas a um elevado grau de estabilidade.

Ao se considerar as críticas apresentadas à estrutura matricial nos estudos de Machado (1998), a criação de universidades estruturadas como unidades de negócios e as tendências comentadas por Drucker (1997), é possível concluir que o tema estrutura organizacional assume uma acentuada relevância, pois as universidades que permaneceram estruturadas da mesma forma por mais de 30 anos, terão que buscar soluções mais flexíveis e inovar no desenho de suas estruturas organizacionais.

É fundamental para as organizações universitárias catarinenses entenderem, de forma integrada, os fatores e os processos envolvidos no relacionamento entre elas e o ambiente competitivo, bem como os seus reflexos na estrutura interna. Com este entendimento poderão melhor atuar na competição existente.

A literatura contemporânea tem dado especial relevância à abordagem de configuração, proposta pelo grupo dos professores Miller e Mintzberg (1983), da Universidade McGill de Montreal, no Canadá, como um importante instrumento para a compreensão dos processos envolvidos no relacionamento da organização com o ambiente.

Hardy e Fachin (2000) mencionam que o esquema de análise com base na configuração é adotado para capturar as grandes variações nos ambientes organizacionais, por combinar complexidade, diversidade e comparabilidade. O conceito multifacetado de configuração permite expandir a compreensão da riqueza e da diversidade nos ambientes organizacionais, possibilitando, ao mesmo tempo, que se estabeleçam comparações entre diferentes organizações.

Assim, é possível afirmar que a análise com base em configuração implica considerar simultaneamente um conjunto de aspectos da organização que estão fortemente inter-relacionados na dinâmica ambiental e, para os quais, nota-se a

impossibilidade de decompô-los para analisar cada um de forma isolada e estática. Nessa perspectiva, a abordagem de configuração tornou-se para este estudo um importante recurso metodológico de cunho mais amplo. Tal abordagem não conflita com outras igualmente consideradas, pois ela se aproxima muito mais de um princípio para fazer pesquisa qualitativa em organizações do que de um método pronto para ser aplicado.

Cabe ainda ressaltar que, considerando a amplitude e complexidade dos temas, para os fins deste projeto, optou-se pelo delineamento do estudo de caso (multicaso), tendo a Universidade do Oeste de Santa Catarina e as três fundações que se uniram para criá-la como instituições objeto de estudo, cujos motivos são apresentados mais adiante, ainda neste capítulo.

Com base nas considerações supra apresentadas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

**Qual o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia, verificado ao longo da história das três fundações educacionais que deram origem à Universidade do Oeste de Santa Catarina, desde suas criações até 1996?**

## 1.6 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral:

**Compreender o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia, verificado ao longo do processo histórico das três fundações educacionais que deram origem à Universidade do Oeste de Santa Catarina, desde suas criações até 1996.**

A partir deste objetivo central, torna-se possível o estabelecimento dos seguintes objetivos específicos:

- descrever e analisar como as três Fundações e, posteriormente, a própria UNOESC formulavam e implementavam suas estratégias;
- entender a evolução das estruturas organizacionais das Fundações e da UNOESC, ao longo do processo histórico;
- avaliar a dinâmica do poder na UNOESC, pela análise da interação entre as

coalizões internas e externas (Mintzberg, 1983a);

- descrever e analisar a interação dinâmica entre estrutura, estratégia e poder, ao longo do processo contextual histórico da Universidade do Oeste de Santa Catarina; e

- interpretar essa interação dinâmica, com o propósito de criar categorias de análise, na forma de um conjunto de proposições que permitam estudar esses temas em outras instituições de ensino superior com características semelhantes.

## 1.7 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Ao avaliar a importância das universidades no cenário de uma sociedade do conhecimento, é possível afirmar que estudos organizacionais neste ambiente particular se justificam pela possibilidade de buscar alternativas que contribuam para a criação de teorias próprias e adequadas a um setor com características tão peculiares. A necessidade de acesso ao ensino superior vem crescendo vertiginosamente e as universidades terão de encontrar soluções criativas para atender essa demanda.

Hardy e Fachin (2000) constatam em seu estudo que, embora a literatura sobre universidades seja vasta, existem poucos estudos que enfoquem a teoria organizacional ou administrativa no ambiente universitário.

Além disso, não foi encontrado na literatura estudo que buscasse a compreensão do relacionamento entre estrutura, poder e estratégia nas organizações universitárias, com a abordagem aqui proposta.

Na literatura mais ampla, existem diversos estudos que abordam parcialmente tais temas, dos quais cabe destacar:

- (1) Os estudos de Chandler (1962) que concluem que a estrutura deve seguir a estratégia.

- (2) Os estudos de Miles e Snow (1972) que relacionam estrutura e estratégia, vislumbrando a possibilidade da escolha estratégica.

- (3) Os estudos de Pfeffer e Salancik (1978) que enfocam as implicações do poder na formação da estratégia, a partir da teoria da dependência de recursos.

(4) Os estudos de Freeman e Reed (1983) que introduzem a abordagem dos *stakeholders*, que complementa a contribuição de Pfeffer e Salancik (1978) sobre as relações entre poder e estratégia.

(5) Os estudos de Mintzberg (1979, 1983a, 2001) que descrevem as configurações estruturais e as de poder para depois sistematizar estes dois estudos em sete configurações de organizações.

Mintzberg foi um dos autores que mais estudou estes três temas. Ele interessou-se originalmente pelo estudo da estratégia que permeou toda a sua vida de pesquisador. Para entender melhor a estratégia, preocupou-se em estudar, inicialmente, as configurações estruturais e, posteriormente, os sistemas de poder. No entanto, tal autor, até o momento, não conseguiu integrar tais temas mais amplamente.

Também merecem ser citados alguns estudos que enfocaram tais temas no cenário universitário:

(1) Os modelos de universidade, compilados de diversos autores, que são: burocrático, colegiado, político, anarquia organizada e cibernético ou misto.

(2) O estudo de Hardy, Langley, Mintzberg e Rose (1983) que descreve os diversos tipos de estratégias no cenário universitário e apresenta um conjunto de proposições sobre a formação da estratégia neste tipo particular de organização.

(3) O estudo de Hardy e Fachin (2000) que buscou entender como seis importantes universidades brasileiras formulavam suas estratégias, na perspectiva de configuração.

(4) O estudo de Schuch Jr (1995) que defende a idéia de universidade enquanto um sistema político.

É mister também destacar alguns estudos desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP que enfocam a adaptação estratégica. No setor de edificações, foram desenvolvidos cinco estudos de caso e multicaso em empresas de pequeno porte. Mello (1997), Rossetto (1998), Martignago (1998) estudaram o processo de adaptação estratégica, enquanto Oliveira (2000) desenvolveu estudo de caso para compreender o uso de estratégia como estratégia (*ploy*). Posteriormente, Mello (2002) construiu uma teoria substantiva acerca do processo de adaptação estratégica em ambientes turbulentos

também para pequenas empresas do setor de edificações. Em relação ao ensino superior, Gurski Jr. (2000) e Alperstedt (2000) desenvolveram estudos de caso a fim de compreender a adaptação estratégica do CEFET-PR e da UNISUL-SC, respectivamente.

Inclusos os trabalhos anteriormente citados, foram rastreados 25 estudos sobre adaptação estratégica produzidos no PPGE (vide apêndice B) para entender suas similaridades e diferenças. Em relação ao setor de atuação das organizações estudadas, constata-se que cinco são da construção civil, quatro de ensino superior, quatro industriais, quatro institutos de estudos e/ou pesquisa (dois no setor agrícola), três instituições bancárias e os demais em setores diversos. Dos 25 estudos, 22 são estudos de caso e três estudos multicase (um com três e dois com dois casos). Também se pode constatar que todos são estudos qualitativos, com perspectiva histórico-longitudinal. Os principais autores considerados foram Mintzberg (diversas obras), Pettigrew (diversas obras), Child e Smith (1987), Miles e Snow (1978) e Freeman e Reed (1983).

O corpo de conhecimento formado pelo conjunto de estudos acerca da adaptação estratégica permite o aprofundamento na medida em que se percebe complementaridade, integração e variação evolutiva de propostas teóricas e metodológicas que produzem um considerável *background* para lidar com e em torno do tema.

Ao dar continuidade aos estudos sobre adaptação organizacional, a presente pesquisa contribui para o aprofundamento do tema na medida em que:

- propõe-se a compreender o relacionamento entre estrutura, estratégia e poder no ambiente das universidades, quando os estudos até então abordam tais temas individualmente ou aos pares (estratégia e estrutura; poder e estratégia; estrutura e poder);
- complementa e amplia a perspectiva de estudos realizados em instituições de ensino superior;
- mantém a abordagem qualitativa na perspectiva histórico-longitudinal;
- opta pelo estudo multicase, pois são três fundações isoladas e uma quarta decorrente da fusão das três primeiras, o que permite o recurso da comparabilidade, bem como a percepção sobre como ocorreu a integração ou não de três culturas diferentes, unidas muito mais por interesses ambientais do que por vocação; e

- segue adotando características da abordagem de Pettigrew (1985, 1987, 1996) para estudar a mudança organizacional, é influenciado pela *direct research* proposta por Mintzberg (1983b) e adota alguns princípios metodológicos da *grounded theory* de Glazer (1978) e Strauss e Corbin (1990), assim como inclui a perspectiva da abordagem de configuração de Miller e Mintzberg (1983).

Além disso, estrutura, estratégia e poder representam um tripé fundamental para a análise organizacional. Por meio da figura 1, a seguir apresentada, é possível ilustrar esquematicamente o estudo do relacionamento entre os três temas propostos:

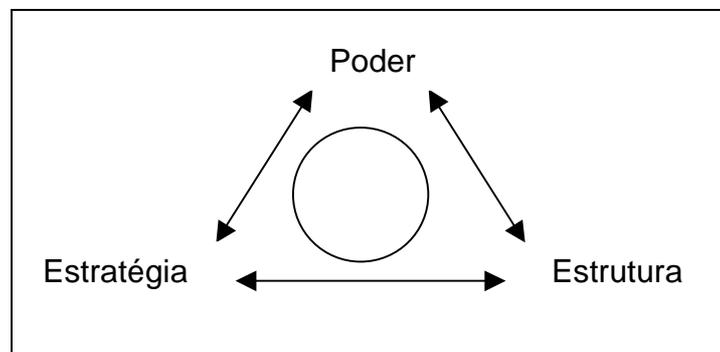


Figura 01- Relacionamento dinâmico entre estratégia, poder e estrutura

O conjunto das setas, por se aproximar da figura de um triângulo, indica a igual relevância que tais temas adquirem na análise da interação entre organização e ambiente, já que: (1) o poder é exercido dentro e ao redor da organização; (2) a estratégia reflete o sistema de decisão da organização, influenciada pela sua cultura e pelas relações com o ambiente; e (3) a estrutura (formal e informal) reflete as opções acerca do seu funcionamento interno e na interação com o ambiente. Por sua vez, o círculo dá a idéia de circularidade, já que os três temas estão intrincadamente relacionados na dinâmica do ambiente e influenciam-se mutuamente em proporções que variam em função de situações e de contextos particulares.

O estudo de temas como estrutura, poder e estratégia no ambiente das universidades, com um enfoque qualitativo e histórico-longitudinal, permite entender a evolução das universidades e vislumbrar alternativas aos desafios que se apresentam. Muitas das dificuldades de gestão das universidades brasileiras decorrem da falta de compreensão da influência do Estado, dos arranjos de poder,

da formação e implementação de estratégias e da dificuldade em dotar a universidade de uma estrutura mais flexível e ágil, onde as decisões não sejam tão morosas e mal articuladas.

Estudar o caso UNOESC parece um bom começo para conceber categorias de análise pelas quais possam ser desenvolvidos outros estudos de caso em outras universidades com características similares, cujos resultados permitam a construção de uma teoria substantiva adequada à realidade do ambiente universitário.

## 1.8 A ESCOLHA DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

Este estudo teve como foco central a Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, cuja escolha originou-se dos seguintes motivos:

- trata-se de uma universidade privada mantida pela cobrança de anuidades dos estudantes, como a maioria das universidades do sistema fundacional catarinense;
- tem sua origem no processo de fusão de três instituições isoladas de ensino superior, na época contextual em que, por todo o país, as instituições isoladas buscaram o *status* de universidade para obterem maior liberdade de atuação;
- cada instituição isolada de ensino foi criada por decreto municipal, mas de caráter privado, como resposta aos anseios das suas respectivas comunidades, naquele período em que o regime militar, representado pelos governos federal e estadual, incentivou a privatização do ensino superior; e
- a fusão das instituições isoladas em torno de um projeto de universidade gerou a necessidade de uma série de adaptações organizacionais para integrar instituições com diferentes características em torno de objetivos comuns. Tais ajustes produzem reflexos até hoje.

Este quadro histórico torna a Universidade do Oeste de Santa Catarina uma organização perfeitamente representativa de um segmento muito numeroso de universidades que viveram experiência similar, enquadrando-se em várias das características aqui apresentadas e representando muito bem alguns fenômenos ocorridos com diversas universidades brasileiras espalhadas pelo país.

Cabe, neste momento, apresentar um conjunto de informações que permita conhecer um pouco melhor a UNOESC. Trata-se de uma universidade jovem, constituída em 1991 e reconhecida pelo Conselho Federal de Educação em 1996.

Sua origem decorre da unificação de três fundações educacionais já existentes na região oeste em torno de um único projeto de universidade. As três fundações são:

- Fundação Universitária do Oeste de Santa Catarina - FUOC, criada em 1968 na cidade de Joaçaba;
- Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste - FUNDESTE, fundada em 1971 na cidade de Chapecó; e
- Fundação Empresarial e Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe – FEMARP, criada em 1972 na cidade de Videira.

Essas três fundações não foram extintas, mas cederam o seu patrimônio para que a UNOESC desenvolvesse suas atividades.

A UNOESC é uma universidade multicampi. Cada campus é administrado de forma independente, no que tange aos aspectos administrativos, financeiros e acadêmicos, mas vinculados à Reitoria por estratégias, objetivos, metas e normas institucionais.

Cada campus está sediado no município pólo de cinco microrregiões do grande oeste catarinense, que são: Chapecó, Joaçaba, Videira, São Miguel do Oeste e Xanxerê. Além disso, existem campi aproximados em outras duas microrregiões do grande oeste. Assim, cada campus convive com diferenças culturais, sociais, políticas e econômicas, ao mesmo tempo em que devem buscar a integração dessa diversidade por meio de objetivos comuns.

A UNOESC oferece 47 cursos de graduação, diversos cursos de pós-graduação em nível de especialização e cursos de mestrado e doutorado em convênio com a UFSC. Sua comunidade universitária é composta por 20.311 alunos, em nível de ensino fundamental e médio, de graduação e de pós-graduação, 1.034 professores e 660 funcionários técnico-administrativos. As informações apresentadas foram obtidas em publicação da Reitoria da Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002) e foram compiladas considerando as matrículas e registros do primeiro semestre de 2002. Esses dados colocam a UNOESC entre as maiores e mais importantes universidades catarinenses.

É importante neste momento registrar que, por motivos que os resultados da pesquisa vão mostrar, o Campus de Chapecó se desligou da UNOESC, tendo seu projeto de universidade reconhecido pelo Conselho Estadual de Educação em 12 de agosto de 2002, passando a se chamar UNOCHAPECÓ. Os números anteriormente apresentados ainda incluem o Campus de Chapecó em função de conterem

informações relativas ao primeiro semestre de 2002, quando o desligamento ainda não tinha sido oficializado. Até porque a UNOESC ainda se responsabilizará pela emissão de diplomas de todos os alunos de Chapecó que ingressaram antes da cisão, incluindo os do segundo semestre de 2002 que já estava em andamento quando da decisão do CEE. Para se ter uma idéia, o Campus de Chapecó representava, no primeiro semestre deste ano, 36% do corpo discente e 35,8% do corpo docente.

Este fato emergente em nada compromete o estudo aqui proposto. Pelo contrário, aumenta-lhe o brilho, por fornecer preciosos subsídios para entender, detalhadamente, as circunstâncias históricas que levaram a este desfecho.

Outro argumento em prol da escolha ora justificada reside no fato do pesquisador ser professor da UNOESC, lotado no campus de São Miguel do Oeste. Assim, o pesquisador teve fácil e irrestrito acesso aos dados e às pessoas que participaram da pesquisa, sem receber pressão de nenhuma natureza, já que os estudos envolveram os Campi de Chapecó, Joaçaba e Videira. O campus de São Miguel do Oeste foi implantado em 1986 na condição de extensão do campus de Chapecó e só em 1998 conquistou o status de campus.

## 1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 2 - Revisão da Literatura, foi estruturado conforme figura a seguir:

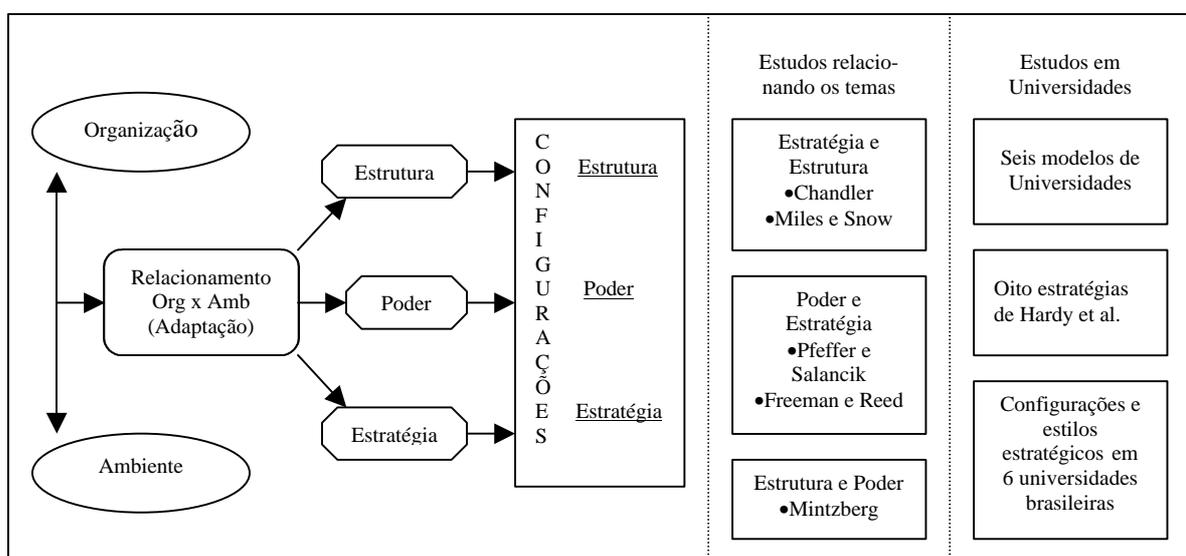


Figura 02: Estrutura da revisão de literatura

Primeiramente, a revisão de literatura enfoca o relacionamento entre organização e ambiente, que é fundamental para o estudo da adaptação estratégica. Na seqüência, três tópicos são dedicados aos temas em estudo: estratégia, poder e estrutura. Procurou-se dar uma perspectiva geral de cada um, mencionando os conceitos e enfoques propostos pelos principais autores. Após, são apresentadas as configurações construídas por meio das pesquisas e estudos de Mintzberg e outros que retratam os temas estratégia, estrutura e poder.

Em seguida, são apresentados estudos consagrados que retratam o relacionamento entre estratégia e estrutura, poder e estratégia e estrutura e poder, haja vista que não foi encontrado na literatura autor que relacionasse os três temas em torno de um mesmo estudo ou teoria. Para finalizar a revisão de literatura, apresentam-se estudos e teorias que abordam os temas estudados em organizações universitárias.

Posteriormente, no capítulo 3, apresentam-se os fundamentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa. Adotou-se a tradição humanista da pesquisa qualitativa, com ênfase especial para a abordagem descritiva e interpretativa e com o delineamento do estudo de caso (multicaso), em uma perspectiva histórico-longitudinal. A coleta e análise de dados se orientaram, principalmente, nos procedimentos propostos por Merriam (1998).

No capítulo 4 são descritos e interpretados os resultados encontrados na pesquisa de campo, que são contrapostos à literatura considerada. Por sua vez, no capítulo 5 é apresentada a conclusão, contemplando os principais resultados da pesquisa, constatações e sugestões à UNOESC, recomendações para estudos futuros e considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para contextualizar os temas estratégia, estrutura e poder é necessário resgatar conceitos acerca do relacionamento entre organização e ambiente, pois é dessa interação que decorre os estudos que pretendem compreender o processo de adaptação estratégica.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

Barnard (1979) escreveu em 1938 que uma organização é um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas. Por sua vez, Etzioni (1967, p. 9) disse que "as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos".

Para Miles e Snow (1978), uma organização é tanto uma proposta articulada quanto um mecanismo previamente estabelecido para atingi-la. Segundo Drucker (1999, n. 33), "uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum". As organizações são eficazes porque se concentram em uma tarefa e devem ter apenas uma finalidade (missão) para não confundir seus membros. Ele alega que a principal função das organizações é tornar os conhecimentos produtivos.

Porém, a definição mais completa é descrita por Daft (1999a, p. 7). Para este autor: "**organizações** são (1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e (4) são interligados ao ambiente externo".

Tão importante quanto conceituar organização é entender o modelo burocrático, que se constitui em um dos mais duradouros paradigmas das teorias organizacionais. A burocracia é uma estratégia de administração adotada desde as formações pré-capitalismo, mas que assumiu um papel decisivo e autônomo no século XX. Para Motta e Pereira (1988, p. 21), "[...] uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados". Assim, as organizações são

frutos do racionalismo, que é a crença ilimitada na razão humana.

Motta e Pereira (1988) enfatizam que Max Weber não considerou a burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou de dominação. Ele estudou burocracia como um “tipo ideal”, sem conotação de valor. O tipo ideal é uma abstração, na qual são definidas as características extremas desse fenômeno, de forma que ele apareça em seu sentido puro. Como o tipo ideal é inatingível, até mesmo em função da natureza humana, não existe organização exatamente pura.

As principais características da burocracia do "tipo ideal" preconizada por Weber (1978) são: disciplina, especialização das funções, hierarquia, autoridade legal, carreira vertical e formalização. Ao analisar o “tipo ideal” de burocracia é possível perceber que a grande maioria das características anteriormente apresentadas está presente nas organizações de hoje, claro que em uma graduação diferente da sua forma pura, já que Weber não considerou neste modelo a estrutura informal, que se cria a partir das crenças e valores dos seus membros. A burocracia pode ser entendida como um mal necessário (embora já haja evidências de que ela não seja tão necessária assim), pois, se por um lado, ela facilita a organização e compreensão do funcionamento da organização, por outro, ela impõe uma limitação ao condicionar o ser humano a se comportar de uma certa maneira, tolhendo, muitas vezes, a sua capacidade de pensar e de usar a criatividade e a inovação. O pensamento é a principal dimensão do ser humano que o diferencia dos demais animais. Então, um modelo que não privilegia o pensamento, mas a homogeneização, não pode ser tão bom assim.

Gouldner (1978), Merton (1978), Ramos (1984), Pinchot e Pinchot (1994) e Galbraith (1996) desenvolveram uma série de críticas ao modelo burocrático, como única forma para estruturar uma organização. Entre elas podem ser destacadas a de Merton (1978), ao dizer que ela conduz à "incapacidade treinada" que inibe a criatividade; e a de Ramos (1984), ao mencionar que a impessoalidade, a disciplina e a autoridade formal conduzem o indivíduo à auto-alienação (sentir-se estranho a si mesmo como forma de lidar com um ambiente que violenta seus princípios), responsável pela coisificação do homem.

Para Mitroff, Mason e Pearson (1994), as grandes burocracias tornaram-se vítimas do seu sucesso passado, elas estão presas a um padrão que não funciona mais. Para sobreviverem, as organizações terão que admitir a necessidade de mudança, o que implica novos e radicais *designs* organizacionais que as dotem da

flexibilidade requerida em resposta aos desafios que se apresentam. Desta forma, pode-se afirmar que um dos grandes desafios dos pesquisadores organizacionais reside em encontrar alternativas que conduzam ao afrouxamento das características do modelo burocrático. Até o momento, os resultados das tentativas de romper com a burocracia ainda são tímidos, pois o modelo está tão arraigado nas mentes das pessoas que, ao tentar desarticulá-lo, tem-se a impressão que ele se auto-instala como uma tentativa de retornar ao estado estável.

Uma das principais tipologias de organizações foi desenvolvida por Morgan (1980; 1996) que se utilizou do recurso metodológico da metáfora para capturar o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, facilitando sobremaneira a sua compreensão. Por meio de oito metáforas a organização é comparada com uma máquina, um organismo, um cérebro, a cultura, um sistema político, uma prisão psíquica, um fluxo de transformação e um instrumento de dominação.

A proposta de Morgan (1980; 1996) para a análise organizacional visa permitir que se considere a complexidade, ambigüidade e o caráter paradoxal inerente às organizações. Com base no pensamento crítico, o uso da metáfora permite desenvolver a capacidade criativa e o pensamento disciplinado, de forma a vasculhar e lidar com o caráter multifacetado da vida organizacional. Cada metáfora pode corresponder a uma categoria de análise que descreve um "tipo ideal" de organização que não está presente na realidade de forma pura, mas sim combinadamente. No exemplo das universidades brasileiras, as metáforas da organização vistas como sistemas políticos e como cérebros se encaixam melhor, mas ela não deixa de ser, em certos setores, vista também como máquina. Estas metáforas, descritas em detalhes como são, conseguem capturar a complexidade da vida organizacional, ao mesmo tempo em que são mais fáceis de serem entendidas. No entanto, não se pode esquecer que toda metáfora é uma redução da realidade e que nem sempre a metáfora é desenvolvida com a profundidade de Morgan. Neste caso, a metáfora mais complica que ajuda.

Morgan (1980) afirma também que as metáforas têm uma importante influência no desenvolvimento da linguagem, pois transfere significados de uma situação para outra, bem como permite uma compreensão mais rápida de um fenômeno.

### 2.1.1 A organização e o enfoque sistêmico

Dentre as várias teorias organizacionais, a teoria geral dos sistemas e a abordagem contingencial merecem destaque. Como a abordagem contingencial é comentada em várias partes ao longo deste estudo, optou-se por apresentar brevemente as características da teoria geral de sistemas aplicada ao estudo das organizações.

Caravantes (1998) refere-se à teoria geral dos sistemas como divisor de águas, pela sua relevância para a compreensão dos fenômenos organizacionais. A principal contribuição desta teoria foi tratar as organizações como sistemas abertos. Para Katz e Kahn (1978), as organizações são sistemas abertos porque captam energias do ambiente, transformam estas energias e as devolvem ao ambiente na forma de produtos e serviços.

A partir das obras de Katz e Kahn (1978), Wahrlich (1986), Cury (1988) e Caravantes (1998) é possível apresentar um conjunto de características da teoria geral dos sistemas que se aplicam ao estudo das organizações.

As organizações trocam energia regularmente com o ambiente. Os sistemas sobrevivem e mantêm suas características intrínsecas somente enquanto importam do ambiente mais energia do que expedem no processo de transformação e exportação. Os sistemas podem ser vistos como um ciclo de eventos, pois seu funcionamento consiste em ciclos recorrentes de importação-transformação-exportação. Neste contexto, o *feedback* é visto como o processo de avaliar a efetividade da organização, que permite receber as informações necessárias aos processos de adaptação e mudança. Internamente, os sistemas podem ser vistos pela compreensão das suas partes constituintes, comumente chamadas de subsistemas.

Com o tempo, os processos entrópicos inevitavelmente surgem. A entropia é o processo no qual todas as formas organizadas tendem ao desgaste, à exaustão, à desintegração e, por fim, à morte. Para sobreviver, as organizações necessitam deter a entropia, o que ocorre pela reposição qualitativa de energia. Esse processo de obtenção de reservas de energia chama-se entropia negativa. A *homeostase* é o oposto da entropia, pois consiste no princípio que toda organização busca um

equilíbrio dinâmico entre suas partes para garantir a preservação da integridade do sistema.

O conceito de *gestalt* trata o universo como um todo organizado, enquanto a sinergia consiste no esforço coordenado dos subsistemas para atingir um objetivo ou desempenhar uma função. Os sistemas tendem à diferenciação à medida que crescem, o que implica a especialização das funções. Outro importante conceito surgido a partir da teoria geral dos sistemas é o princípio da *eqüifinalidade*, no qual um sistema pode alcançar seus objetivos por uma variedade de caminhos e partindo de diferentes condições iniciais.

A grande lição da teoria geral dos sistemas é que as organizações estão em constante interação com o seu ambiente externo e, portanto, a sua sobrevivência depende do gerenciamento adequado destas relações. Então, pode-se dizer que as organizações têm uma aguda dependência do seu meio ambiente externo.

### **2.1.2 O ambiente**

O tema ambiente permeará toda a revisão de literatura. O que se quer aqui é estabelecer alguns conceitos que sejam úteis para a compreensão das inter-relações da organização com o espaço em que ela habita - o ambiente.

Como nenhuma organização é uma ilha, Hall (1984) afirma que os ambientes organizacionais são fatores cruciais para entender o que se passa nelas e com elas. Há muito tempo Etzioni (1967) afirmava que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações.

Para Mintzberg (1979), o significado da palavra “ambiente” é tão vago nos dicionários quanto na bibliografia sobre teoria das organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) procuram tecer alguns conceitos de ambiente: (1) conjunto de forças externas à organização; (2) tudo aquilo que não é a organização; (3) um conjunto de dimensões abstratas.

Hall (1984) chama a atenção para a idéia de ambiente percebido, já que o ambiente entra na organização na forma de informação e, como toda informação, está sujeito aos processos de interpretação, de comunicação e de tomada de decisão. Então, pode-se dizer que o processo de escolha é afetado pelos aspectos

que a organização decide selecionar do ambiente com que irá lidar. Assim como as percepções dos indivíduos são formadas a partir de suas experiências, o mesmo ocorre com as organizações.

O ambiente se apresenta em diferentes dimensões. Em relação ao seu conteúdo, o ambiente pode ser visto pelas suas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Em uma perspectiva analítica, o ambiente pode apresentar-se em dimensões que oscilam entre homogeneidade e heterogeneidade; estabilidade e instabilidade; concentração e dispersão; consenso e dissenso. Outra dimensão que Hall (1984) cita ter merecido destaque nos estudos de Aldrich é a turbulência ambiental, que desperta atenção pela dificuldade da sua compreensão. A turbulência significa que existe uma boa quantidade de interconexão ambiental entre as várias dimensões do ambiente. A título de exemplo, uma mudança econômica em um ambiente turbulento provavelmente tenha ramificações política e tecnológica.

O ambiente também pode ser analisado em função da amplitude. Neste sentido, Bowditch e Buono (1992) falam em termos de ambiente geral e ambiente específico. No ambiente geral as variáveis culturais, tecnológicas, econômicas, entre outras, afetam as organizações como um todo. No ambiente específico os clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos e agentes reguladores se relacionam no ambiente mais próximo em que operam, influenciado-se mutuamente nas operações do dia-a-dia.

Pfeffer e Salancik (1978) mencionam que as organizações estabelecem relações de dependência entre si, ao mesmo tempo em que gerentes e administradores procuram manobrar tais dependências externas para garantir a sobrevivência da organização. Freeman e Reed (1983) ampliam esta discussão ao introduzirem o conceito de *stakeholders*, que representam todos aqueles que afetam, desejam afetar ou são afetados pelas ações de uma organização. Então, os *stakeholders* não são indiferentes às decisões de uma organização, muito pelo contrário, tentam influenciá-las a seu favor. Tanto os estudos de Pfeffer e Salancik (1978) quanto os de Freeman e Reed (1983) são abordados com maior profundidade mais adiante, quando são apresentados estudos que buscam relacionar poder e estratégia.

Mintzberg (1983) fala em termos de influenciadores externos e internos que se organizam em torno de coalizões. Externamente, grupos dos ambientes geral e específico criam uma dinâmica rede de influência. Internamente o executivo

principal, os gerentes de nível médio, membros da tecnoestrutura, operadores e assessorias de apoio, influenciados em maior ou menor grau pela cultura ou ideologia resultante do seu processo evolutivo, também se organizam em torno de coalizões para influenciar as ações organizacionais.

A figura 03 ilustra esquematicamente os principais constituintes dos ambientes geral, específico e intra-organizacional, que configuram a complexidade e a dinâmica presentes no ambiente como um todo.

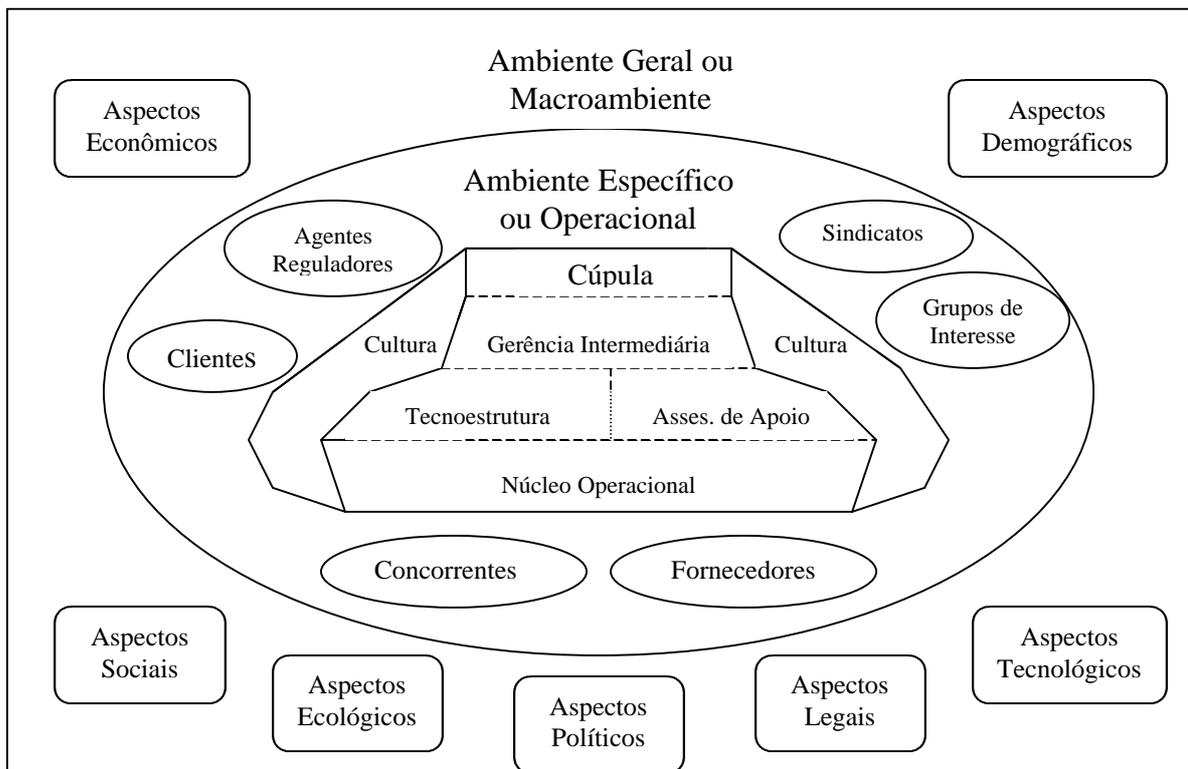


Figura 03: Ambiente geral, específico e intra-organizacional

Chakravarthy (1997), citando Emery e Trist, assevera que a complexidade e a dinâmica do ambiente são consideradas como determinantes chaves para a existência de turbulência ambiental. Pode-se dizer que quanto maior o cenário organizacional da empresa maior a complexidade que ela enfrenta. A complexidade é uma medida do número de configurações competitivas que a empresa idealmente precisa considerar na formulação da sua própria estratégia. Por outro lado, a dinâmica do ambiente pode ser representada pela taxa na qual estas configurações mudam com o passar do tempo. Quando um ambiente de negócios é altamente complexo e muda rapidamente, a turbulência resultante no ambiente da empresa

torna difícil a adoção de uma conduta ordenada entre seus concorrentes. A existência de turbulência ambiental afeta a formação das estratégias de uma organização.

Uma outra importante discussão é até que ponto as organizações são controladas pelas contingências ambientais e até que ponto as organizações conseguem controlar o ambiente e impor suas escolhas. Hall (1984), Hrebiniak e Joyce (1985) e Whittington (1988), assim como um grande número de pesquisadores organizacionais, acreditam que a verdade se encontra em algum lugar entre esses dois pontos extremos.

### **2.1.3 O relacionamento ambiente e organização: a adaptação organizacional**

A organização se encontra dentro de uma rede de influências e relações que pode ser rotulada de ambiente. O comportamento de certos fatores ambientais pode ser previsível enquanto de outros não; o impacto de alguns pode ser amortecido, outros não; e alguns fatores são críticos enquanto outros são meramente circunstanciais.

No entender de Child (1972), a manutenção das organizações depende de um certo grau de intercâmbio com segmentos externos. Diferentes condições ambientais exigem diferentes tipos de acomodação estrutural para que a organização atinja um elevado nível de performance.

Três condições ambientais têm sido consideradas importantes, que são:

Quadro 02: Condições ambientais

<b>Variabilidade Ambiental</b>	<b>Complexidade Ambiental</b>	<b>Repressão Ambiental</b>
Refere-se ao grau de mudança que caracteriza as atividades ambientais relevantes, que pode ser visto a partir de três variáveis: a frequência das mudanças; o grau de diferença de cada mudança; e o grau de irregularidade no padrão global da mudança.	Refere-se à heterogeneidade e à variação de atividades ambientais relevantes, que, quanto maior o grau de complexidade, maior será a profusão de informação ambiental experimentada pelos tomadores de decisão.	Refere-se ao grau de ameaça que os tomadores de decisão enfrentam, decorrente da competição, hostilidade e até mesmo da indiferença externa, na perseguição dos objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Child (1972)

Miles e Snow (1978) enfatizam que o processo de ajuste da organização ao meio ambiente é muito complexo e abrange muitas decisões e comportamentos. Para tais

autores, este processo de ajuste é chamado de adaptação organizacional. Eles conceituam adaptação organizacional como o processo de ajuste entre organização e ambiente, no qual a organização tanto pode ter que se adequar ao ambiente, quanto tentar influenciá-lo a seu favor para atender as suas necessidades.

A adaptação organizacional ocorre por meio de uma série de decisões gerenciais, cuja eficácia depende primariamente da congruência entre elas. O modelo de adaptação é também denominado de ciclo adaptativo.

O ciclo adaptativo consiste da permanente busca de soluções integradas para os três problemas fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais das organizações. O primeiro é o problema empresarial para o qual a organização tem que selecionar um domínio de mercado viável e uma série de objetivos para atingí-lo e mantê-lo. O segundo é o problema de engenharia para o qual deve-se criar o processo tecnológico que permita atender à produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empresarial. O terceiro e último é o problema administrativo que consiste em desenvolver a estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização.

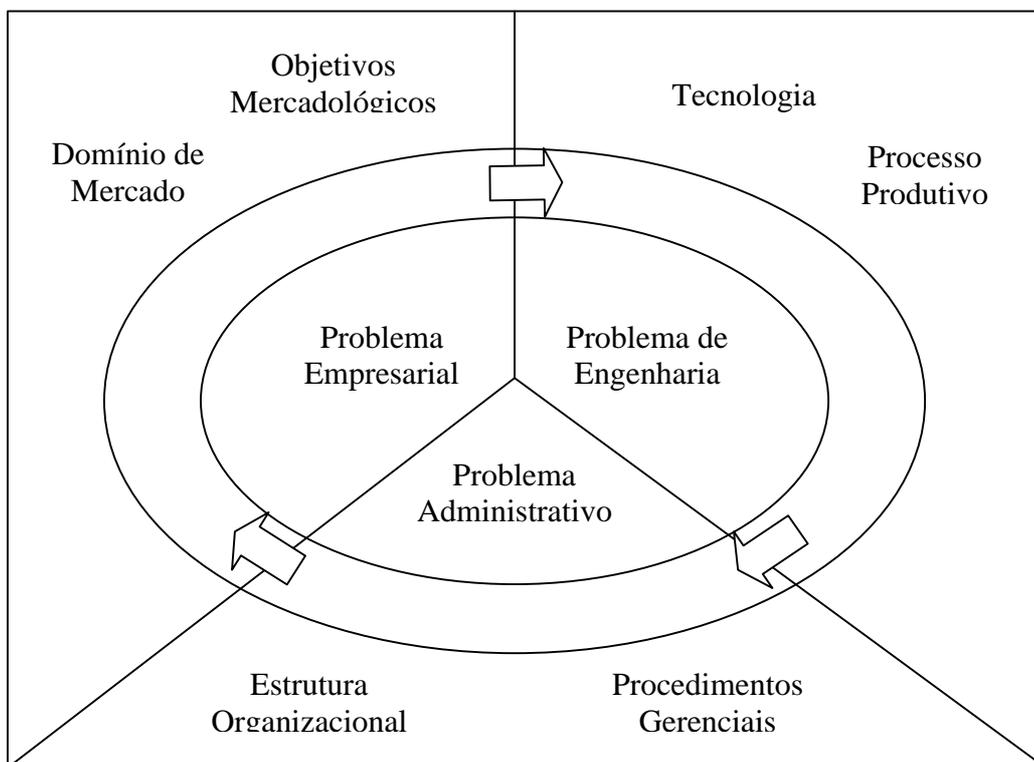


Figura 04: Ciclo adaptativo

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

Em seus estudos, Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipos de organizações em função das suas escolhas para a formação de estratégias. Tais categorias de análise são abordadas mais adiante, inseridas no tópico que apresenta estudos sobre o relacionamento entre estratégia e estrutura.

### 2.1.3.1 Escolha estratégica e a teoria das organizações

Levine e White, citados por Child (1972), denominaram de domínio da organização as metas específicas que os tomadores de decisão desejam perseguir e as funções necessárias para implementá-las. Assim, pode-se distinguir diferentes segmentos no ambiente, em termos de proximidade das metas e funções escolhidas pela organização. Os próprios tomadores de decisão, afetados por sua percepção do ambiente, optam por operar em certos mercados e utilizam fontes de entrada selecionadas. Existem outros segmentos periféricos do ambiente com a qual a organização também mantém contato, assim como existem segmentos com os quais mantém pouco ou nenhum contato. Essas escolhas feitas pelos tomadores de decisão sugerem passos positivos, no sentido de manipular seus próprios limites do ambiente.

Quanto à estrutura organizacional, as metas podem refletir a preferência por uma existência ordenada e uma vida quieta, ou por uma distribuição de poder e *status* que a coalizão dominante esteja determinada a manter, entre outras. A estrutura de poder e os valores de uma organização desempenham um papel crítico na previsão das reações a novas idéias e informações.

A adoção da perspectiva de que os tomadores de decisão exercem influência sobre o ambiente reside na rejeição à noção de que as circunstâncias ambientais determinam direta ou inevitavelmente as características intra-organizacionais. Neste caso, a análise organizacional precisa reconhecer o exercício da escolha pelos tomadores de decisão.

Para Child (1972), as considerações levantadas até agora direcionam a atenção para aqueles que possuem o poder de decisão. O termo "tomadores de decisão" tem sido empregado para se referir ao grupo que detém o poder, pois é sabido que as organizações operam com desigualdades de poder, verificadas pelo acesso

diferencial à tomada de decisão. Mesmo no momento em que se fala na crescente descentralização do processo decisório, as evidências indicam a existência de um grupo que retém maior poder, que Cyert e March, citados por Child (1972), e Thompson (1976) denominaram de coalizão dominante. A coalizão dominante não é formada somente por quem detém autoridade formal, mas por aqueles que detém coletivamente a maior parcela de poder durante um período em particular.

O conceito de coalizão dominante não implica poder somente para os seus membros, mas concentração da maior parcela de poder, pois se sabe que as informações tanto do ambiente interno e externo são manipuladas e sujeitas à interpretação das pessoas que as captam e as transmitem aos tomadores de decisão. Além disso, o sucesso da implantação das decisões tomadas depende da cooperação das várias partes e níveis que compõem a organização. Esse processo político despende um considerável tempo dos executivos para atingir muitas das principais decisões organizacionais.

A idéia de coalizão dominante abre uma nova perspectiva para o estudo das estruturas organizacionais em relação à distribuição de poder e ao processo de tomada de decisão estratégica.

Child (1972) diz que Chandler, considerando o resultado de seus estudos em indústrias americanas, desenvolveu o conceito no qual a estratégia escolhida por uma coalizão dominante se torna a principal origem da variação organizacional. Para este mesmo autor, estratégia pode ser definida como a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e de alocação dos recursos necessários para atingir tais objetivos. O mesmo autor sustenta que uma nova estratégia exige uma nova estrutura, ou, no mínimo, uma estrutura remodelada. Tal análise leva à conclusão de que a escolha estratégica é a variável crítica na teoria das organizações. As outras variáveis que têm sido freqüentemente consideradas como determinantes independentes da estrutura organizacional são vistas, nesta perspectiva, como unidas na forma de múltiplos pontos de referência para o processo de tomada de decisão estratégica.

A incorporação da escolha estratégica à teoria das organizações implica o entendimento de um processo essencialmente político no qual o reconhecimento das restrições e oportunidades é função do poder exercido por tomadores de decisão, influenciado por valores ideológicos. A escolha estratégica chamou a atenção para o papel ativo de grupos de liderança que possuem poder para

influenciar as estruturas de suas organizações por meio de um processo essencialmente político (CHILD, 1997).

### 2.1.3.2 Escolha estratégica (voluntarismo) *versus* determinismo ambiental

Até pouco tempo, a suposição dominante na literatura interpretava a escolha estratégica e o determinismo ambiental como explicações mutuamente exclusivas e concorrentes de adaptação organizacional. A distinção binária ou dicotômica (ou isso ou aquilo) entre escolha e determinismo não captura a realidade da mudança e do comportamento organizacional predominante nas organizações. Para Hrebiniak e Joyce (1985), a questão importante da pesquisa do voluntarismo *versus* determinismo é o relacionamento entre eles e como as suas interações e tensões culminam em mudanças com o passar do tempo.

Nesta perspectiva, Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que a escolha e o determinismo são variáveis independentes que podem estar posicionadas em dois *continuum* separados para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. O uso de dois fatores separados, independentes, enfatiza que a escolha e o determinismo devem interagir ou unir-se para definir uma estrutura ou contexto causal em qualquer variação organizacional considerada.

Para Whittington (1988), o voluntarismo torna a escolha estratégica central à concepção do ser humano, visto como agente capaz de formular objetivos únicos e independentes e, então, persegui-los propositada e eficientemente. Todavia, é perigoso perceber o determinismo como algo que pode ser rompido e libertar os agentes para a escolha estratégica, pois a realidade não se apresenta desta forma. Nesse enfoque, os agentes negligenciam capacidades seguras e desconsideram pré-condições ambientais, como quem pode tudo. Assim como é uma visão tacanha se submeter ao determinismo, também o é acreditar que o ambiente não impõe nenhuma restrição à atuação das organizações em um dado domínio.

## 2.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Thompson (1976) considera a estrutura como os componentes ou posições principais de uma organização, determinados pelo seu planejamento, sendo

segmentados pelas ligações dentro e entre os departamentos, que resulta na diferenciação e padronização interna das suas relações.

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1986), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo pelo qual a autoridade é distribuída, as atividades dos níveis mais baixos e dos mais altos são especificadas e o sistema de comunicação é delineado para permitir que as pessoas realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete, com vistas ao atingimento dos objetivos.

Para Cury (1988), a estrutura organizacional compreende a disposição física das diversas unidades que integram a empresa e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não envolve apenas o esqueleto, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, sistemas de autoridade e de comunicação da empresa.

Ao englobar essas visões de forma mais abrangente e completa, vale citar o conceito de Donaldson (1998), no qual a estrutura organizacional representa o conjunto de relacionamentos entre os membros da organização, incluindo os relacionamentos de autoridade e subordinação, os comportamentos requeridos nos regulamentos e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento.

Jucius e Schlender (1990) enfatizam que a disposição sistemática da estrutura organizacional não é estática, pois suas linhas indicam relações dinâmicas entre os membros da organização.

Na visão de Mintzberg (1995, p. 10), "a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas".

Para fins deste trabalho, "estrutura" é entendida com base em uma perspectiva abrangente que envolve deveres, responsabilidades, divisão do trabalho, sistemas de autoridade, de coordenação e de comunicação, indo muito além da concepção mecanicamente articulada para a construção do organograma.

Stoner e Freeman (1995), Certo e Peter (1993), assim como Wright, Kroll e Parnell (2000) detalham as estruturas organizacionais de duas formas:

- em relação ao alcance da gerência, as estruturas organizacionais podem ser altas ou achatadas. As estruturas altas possuem uma longa cadeia de comando que retarda a tomada de decisão, enquanto as estruturas chatas reduzem os custos de gerenciamento e são mais flexíveis; e

- a estrutura formal (definida pela organização e apresentada no organograma) convive com a estrutura informal, definida por Stoner e Freeman (1995, p. 231), sob a ótica de Simon, como "os relacionamentos interpessoais, dentro da organização, que afetam decisões internas mas que ou são omitidos do esquema formal ou não são coerentes com o mesmo".

Nessa perspectiva, é ainda bastante atual a visão de Ramos (1983), quando afirma que a estrutura organizacional é o elemento primordial na configuração da situação administrativa. Para este autor (1983, p. 10), "o funcionamento da estrutura organizacional carece de cooptação das motivações e de adequadas relações humanas". Pode-se dizer que a estrutura organizacional tem nos grupos o seu papel configurativo precípua. Ramos (1983, p. 11) afirma que "sem os grupos as organizações seriam, na verdade, uma *jungle*".

### **2.2.1 Variáveis a considerar na análise organizacional**

Para Lawrence e Lorsch (1972, 1973), Thompson (1976), Champion (1979), Hall (1984) e vários outros importantes autores, os principais fatores que influenciam ou são influenciados pelo modelo de estrutura organizacional adotado são: tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica.

Hall (1994) também enfoca um conjunto de variáveis que podem afetar ou ser afetadas pela estrutura organizacional, que são: complexidade, que compreende as diferenciações vertical e horizontal e a dispersão espacial; a formalização; o nível de centralização e delegação; e, por fim, a integração, que se faz necessária à medida que aumenta a diferenciação.

### **2.2.2 Evolução histórica dos modelos de estrutura organizacional**

Machado (1998) e Machado e Silveira (1998) enfatizam que as estruturas organizacionais podem ser categorizadas (vide quadro 03) em função dos modelos surgidos a partir do processo de evolução das organizações, que ocorreu histórica e paralelamente ao crescimento do porte e da complexidade, visando acompanhar a dinâmica de um ambiente que migrou de relações mais estáveis para a instabilidade

e a incerteza. As categorias são agrupamentos de modelos para os quais são indicadas as respectivas configurações de estruturas organizacionais propostas por Mintzberg (1979 e 1995). Tais configurações são detalhadas mais adiante.

Quadro 03: Evolução histórica dos modelos de Estrutura Organizacional

Tipos de estrutura	Definições e Conceitos	Configurações de Mintzberg
<b>ESTRUTURAS TRADICIONAIS</b>		
<b>Linear</b>	Organizações pequenas tendem a adotar o princípio da unidade de comando, comunicação formal e centralização das decisões.	<b>Simples</b>
<b>Funcional</b>	À medida que crescem, aumenta a necessidade de órgãos especializados, com poder de decisão na sua especialidade.	<b>Burocracia Mecânica</b>
<b>Linha-Staff</b>	Estes órgãos especializados podem necessitar de órgãos de assessoramento na revisão de processos, planejamento, etc.	
<b>Tipo Comissão ou colegiada</b>	Muitas organizações optam pela decisão colegiada para questões estratégicas, algumas por determinação legal, mediante a criação de órgãos colegiados e de conselhos compostos por representantes de variados segmentos e profissões para lidar com a diversidade e a complexidade.	<b>Burocracia Profissional</b>
<b>ESTRUTURAS DIVISIONAIS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por Produto</li> <li>• Geográfica</li> <li>• Por Clientela</li> <li>• Por Processo</li> </ul>	A divisionalização foi a solução encontrada quando grandes organizações enfrentavam dificuldades com a estrutura funcional, tanto para se adaptar às mudanças ambientais quanto para conviver com a alta diversificação. Tal estrutura surgiu pela divisão da estrutura existente em unidades orgânicas de maior flexibilidade operacional, cada uma tratada como uma empresa, tanto no plano gerencial, como na condição de centro de lucro.	<b>Forma Divisionalizada</b>
<b>ESTRUTURAS TEMPORÁRIAS</b>		
<b>Com base em Projetos</b>	Para lidar com a dinâmica ambiental, certas organizações passaram a adotar a estrutura por projetos, que é mais flexível e mutável, capaz de se adaptar rapidamente e sem conseqüências imprevistas às demandas ambientais.	<b>Adhocracia</b>
<b>Matricial</b>	Alguns tipos de empresas optaram por combinar as estruturas funcionais e por projeto. Assim, os órgãos funcionais preservam as suas características, mas apóiam as gerências de projetos, cedendo profissionais pelo tempo de duração do projeto. O maior ponto fraco decorre dos conflitos da dupla chefia, o que pode desviar a empresa de seu foco, com o passar do tempo.	

## 2.3 O PODER

Nos anos vinte, Mary Parker Follet, revista por Graham (1997), já mencionava que nenhuma palavra é tão usada de forma descuidada como o poder. A maioria dos conceitos necessitaria de uma revisão mais apurada. Não se conseguiu até agora distinguir se o poder é uma palavra “boa” ou “má”. O poder é um impulso

instintivo da vil natureza do homem ou é uma nobre aspiração? Usa-se o poder para satisfazer um desejo ou pela sensação em si de detê-lo? Na psicologia, alguns especialistas vêem o poder como um impulso instintivo. A idéia é que desde a infância a criança tenta exercer algum tipo de poder para controlar pais e babás. Na fase adulta este hábito persiste, simplesmente para controlar por controlar, sem um fim específico. Nem sempre se exerce poder para obter uma reação submissa, mas apenas para obter alguma reação. Então, outra discussão que se estabelece é quanto ao uso do poder como meio para um fim ou como fim em si mesmo.

Para uma significativa parcela de estudiosos tudo se resume em uma questão: para que alguém quer o poder? Estudar a motivação para o poder tem sido tema central de muitos pesquisadores. Follet (apud Graham, 1997) menciona que, de certa forma, mesmo em uma conversa, desejamos obter uma ascendência sobre as demais pessoas. Parece que o ser humano gosta de acumular algum poder, mantendo um bom “saldo” para utilizá-lo quando houver oportunidade.

Entre tantas definições incompletas, Follet (apud Graham, 1997, 105) diz que o “poder pode ser, simplesmente, definido como a habilidade para fazer que as coisas aconteçam, ser um agente causal, iniciar uma mudança. Talvez o ‘impulso pelo poder’ seja simplesmente a satisfação de estar vivo”. Evidentemente, considerando que existem muitos tipos e graus diferentes de satisfação. A mesma autora propõe uma distinção entre “poder sobre” e “poder com”. No “poder sobre”, alguém ou um grupo exerce poder sobre alguém ou sobre um grupo, já no “poder com”, o poder é exercido conjuntamente, compartilhado e não-coercitivo. Na visão de Follet (apud Graham, 1997, p. 125), “o poder coercitivo é o flagelo do universo; o poder conjunto, o enriquecimento e o progresso de toda a alma humana”.

Russel (1979) argumenta que os economistas ortodoxos e marxistas (nisto eles concordam) estão enganados ao supor que o interesse econômico possa ser considerado o motivo fundamental nas ciências humanas, pois separado do poder e da glória, o desejo de possuir algo é finito. Os desejos não são ditados pelo apego ao material, eles são limitados apenas pela imaginação de quem deseja. Tanto um eleitorado subserviente pela corrupção, ou uma coleção particular de obras-primas são motivados pela busca da glória e de poder e não pelo conforto que possam proporcionar. Garantido um certo grau de conforto, os indivíduos e as comunidades buscam mais o poder que a riqueza. A riqueza pode ser buscada como um meio para atingir o poder, ou até renunciada em troca do aumento de poder. O erro dos

economistas ortodoxos e marxistas não é apenas teórico, mas também prático. Só a compreensão de que o amor pelo poder seja a causa das atividades importantes nos assuntos sociais pode permitir a correta interpretação da história. O homem coloca Deus em posição de tamanha bem-aventurança (imortal, sendo Dele o "reino, o poder e a glória") para tornar ilimitado os desejos. Enquanto a maioria gostaria de ser Deus, uns poucos acham difícil admitir a impossibilidade de sê-lo.

Com base nestes argumentos, Russel (1979) procura demonstrar que o conceito fundamental em ciências sociais é o poder. Assim como a energia, o poder pode assumir diversas formas, tais como: riqueza, armamentos, autoridade legal, influência sobre a opinião alheia.

Já Foucault (1979) vê o poder de duas formas. Na primeira, o poder, na concepção Marxista, é visto pela sua funcionalidade econômica, tendo o papel de manter relações de produção e para reproduzir uma dominação de classe, baseada na apropriação das forças produtivas. Neste caso, o poder político encontrou na economia a sua razão de ser, ocupando posição secundária em relação a ela. Na segunda, pode-se analisar adotando uma concepção não econômica, na qual o poder seria uma concessão que não se dá e não se troca, mas se exerce, pois ele só existe na ação. O poder é uma relação de força, essencialmente repressivo. Assim, o poder poderia ser avaliado pelos esquemas contrato-opressão, de cunho jurídico, e dominação-repressão, envolvendo luta e submissão.

Foucault (1987) argumenta ainda que o poder disciplinar tem como função maior o adestramento que "fabrica" o indivíduo, sendo este o objeto e o instrumento do seu exercício. Para Foucault (1987), o adestramento, que Srour (1998) chama de "a domesticação das mentes" e que Van Maanen (1996) chama de "processamento de pessoas", é tão profundo que o indivíduo se sente vigiado hierarquicamente mesmo quando está sozinho, buscando cumprir papéis mesmo sem entendê-los, pela simples compulsão de obedecer. Este poder não é triunfante, é modesto, mas penetrante e vai se instalando aos poucos de forma calculada e permanente. As práticas disciplinares, no entender de Clegg (1996), estabelecem e regulamentam tanto o comportamento dos indivíduos como da coletividade. Elas não são apenas controladoras, mas reforçam o desejo de obediência, indicando uma conduta aceitável para os membros de uma organização.

Por outro lado, Srour (1998) vê o poder como uma relação social de mão dupla, pois a dominação requer sujeição e o mando requer obediência. Nesse sentido, o

poder representa uma relação de domínio sobre as ações de outros, visando efeitos desejados. Mesmo assim, nenhum agente, por mais subalterno que seja, está totalmente destituído de alguma parcela de poder ou, melhor dizendo, de contrapoder. Clegg (1996) enfatiza que a resistência está em toda parte e os níveis hierárquicos raramente se constituem elos passivos. Assim como o poder consiste em obter a docilidade de outros, existe a faculdade de resistir e sabotar. “Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se” (SROUR, 1998, p. 137).

Zaleznik e Vries (1981) relacionam o poder e a mente empresarial, pelo viés de uma perspectiva psicanalítica. Para eles, o poder pode ser visto como uma palavra feia, pois apresenta conotações de domínio e submissão, de controle e de consentimento, onde a vontade de um sacrifica a auto-estima de outro. Também evoca imagens de um distúrbio humano, no qual o orgulho e a ambição desordenam a percepção. O poder pode obscurecer a visão das coisas, distorcendo-as por meio de manipulação e intriga. Patologicamente, o poder atua como as perversões e os vícios, pois uma pessoa nunca se satisfaz com o que obtém daquilo que se tornou uma necessidade vital para a sua existência, colocando-se sempre em guarda contra os perigos de perder o controle sobre tal necessidade, gerando uma postura de permanente defesa contra ameaças que nem sempre são reais. Nessa perspectiva, os líderes projetam sua visão de mundo sobre as pessoas, arrastando-as para coalizões que buscam proteger o reservatório de poder que lhes permitam reforçar tal visão de mundo. Isso enfraquece a instituição e a sua capacidade para agir coletivamente na busca dos interesses do desenvolvimento humano.

Entretanto, Zaleznik e Vries (1981, p. 3) esclarecem também que “é o poder, a capacidade de dominar e influenciar outras pessoas, que proporciona a base para a direção das organizações e para a consecução de objetivos sociais.” Como em todas as atividades que envolvem as relações humanas, os excessos são nocivos, o que não significa que todas as relações de poder funcionem como um distúrbio mental. O poder tem seu papel como atividade política inerente ao ser humano, pois se houvesse igualdade plena entre os homens, o poder não precisaria existir.

Para compreender o comportamento das organizações, Mintzberg (1983a) sugere que primeiro se deve procurar os elementos básicos do jogo chamado poder organizacional. Poder é por ele definido como uma simples capacidade para afetar resultados nas organizações. Por sua vez, Galbraith (1986) cita o antológico

conceito de Max Weber: o poder é a capacidade de uma ou mais pessoas imporem a sua própria vontade sobre o comportamento de outras pessoas.

Pfeffer (1981), um *expert* no assunto, argumenta que o poder surge em uma organização a partir da própria divisão do trabalho. Como o trabalho é dividido em partes, é inevitável que algumas partes sejam mais importantes que outras e, por isso, adquira uma maior influência nas decisões da organização.

Russel (1979) e Galbraith (1986) mencionam três tipos de poder:

Quadro 04: Os três tipos de poder

<b>Poder Condigno ou Coercitivo</b>	A vontade é imposta sobre o indivíduo ou grupo de forma desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar suas próprias preferências.
<b>Poder Compensatório</b>	Obtém a submissão oferecendo uma recompensa positiva que pode ser na forma de pagamento, elogio, <i>status</i> etc.
<b>Poder Condicionado</b>	É exercido pela capacidade de persuasão (influência sobre a opinião) que leva à mudança de uma convicção ou crença de um indivíduo ou grupo.

Fonte: Adaptado de Russel (1979) e Galbraith (1986)

Clegg (1989), citado por Reed (1998), distingue as três dimensões do poder que variam entre as formas de poder “episódico”, “manipulativo” e “hegemônico”.

Quadro 05: As três dimensões do poder

<b>Poder Episódico</b>	Resulta dos conflitos de interesse entre atores sociais com objetivos opostos, percebidos principalmente nos processos de tomada de decisão.
<b>Poder Manipulativo</b>	Concentra-se nas atividades de ‘bastidores’, pelas quais grupos que já detém o poder manipulam o processo de tomada de decisão a fim de descartar questões que têm o potencial de perturbar ou ameaçar seu domínio e controle.
<b>Poder Hegemônico</b>	Enfatiza o papel estratégico de estruturas ideológicas e sociais existentes ao formar, e assim limitar seletivamente os interesses e valores e, portanto, a ação de atores sociais em qualquer campo de decisão.

Fonte: Adaptado de Clegg (1989, apud Reed, 1998)

Ao passar da concepção episódica para a manipulativa e desta para a hegemônica observa-se um movimento progressivo que vai da capacidade humana de constituir relações de poder até o papel dos mecanismos materiais e ideológicos que determinam a estrutura de dominação e controle (CLEGG, apud REED, 1998).

Na visão de Mintzberg (1983a), o poder também pode ser entendido como a intenção que está por trás de decisões ou ações; o estado mental que leva indivíduos ou coletividades de indivíduos, que atuam em organizações, a fazerem o que fazem. Nessa perspectiva, Galbraith (1986) reconhece que os propósitos pelos

quais o poder é perseguido podem ser ampla e deliberadamente ocultados, ao enfatizar que um cinismo profundamente enraizado e extremamente valioso é usualmente adotado nas declarações abertas dos objetivos do poder, originando a célebre pergunta: o que ele realmente pretende?

Para os fins deste trabalho, adotar-se-á os conceitos de Mintzberg (1983a), por entender que a estrutura de poder é afetada pelos arranjos de poder entre as coalizões internas e externas, dos quais emerge uma coalizão dominante que influencia as decisões organizacionais enquanto conseguir se manter como tal.

### 2.3.1 O jogo do poder, suas bases e os principais jogadores

Para Mintzberg (1983a), o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores/influenciadores procuram controlar as decisões e ações da organização. A organização aparece quando um grupo inicial de influenciadores se reúne para perseguir uma missão comum. Outros influenciadores são atraídos para a organização, procurando a satisfação de suas necessidades. Uma vez que as necessidades dos influenciadores variam, cada um tenta usar sua própria alavanca de força - meios e sistemas de influência - para controlar decisões e ações. Assim, para compreender o comportamento da organização é necessário entender quais os influenciadores presentes, quais as necessidades que cada um procura preencher na organização e como cada um é hábil para exercitar plenamente as suas influências. Certamente não é só a força que determina o que uma organização realiza, mas é a força que interessa quando se exhibe um desejo de poder.

A fim de explicar as ações dos atores das coalizões, Mintzberg (1983a) resgata Hirschman, que afirma que os participantes, em qualquer sistema, têm três opções:

Quadro 06: Opções básicas dos participantes no sistema organizacional

<b><u>LEALDADE</u></b>	<b><u>SAÍDA</u></b>	<b><u>USO DA VOZ</u></b>
Quando fica e contribui com o esperado. – Calo-me e trabalho!	Quando não concorda com algo e opta por sair. – Pego minhas ferramentas e saio!	Quando fica e tenta mudar o sistema. – Prefiro lutar que abandonar!

Fonte: Adaptado de Hirschman (apud Mintzberg, 1983a)

Aqueles que decidem usar a voz se tornam o que Mintzberg (1983a) chama de influenciadores. Aqueles que saem – como o cliente que pára de comprar ou o

empregado que procura trabalho em outro lugar – deixam de ser influenciadores. E aqueles que escolherem lealdade – o cliente que compra sem questionar, o empregado que não questiona – escolhem não participar como influenciador ativo.

Diferente de Hirschman, para Russel (1979), aqueles que optam pela lealdade (subordinar-se a alguém) e não usar a voz diretamente, também buscam certo poder, pois eles acreditam que o triunfo do seu líder se reverte em poder para o grupo e, por conseguinte, para ele que participa do grupo. A opção de seguidor está associada à sensação que grande parte das pessoas têm de acreditar que não possui competência para conduzir o seu grupo.

Para aqueles que ficam e lutam, o que dá poder para suas vozes? Essencialmente, ser influenciador requer alguma fonte ou base de poder, aliada ao dispêndio de energia em uma política habilidosa, sempre que necessário.

Os estudos de French e Raven (1959), citados por Bowditch e Buono (1992), Wagner III e Hollenbeck (1999) e Robbins (1999), propuseram a existência de cinco bases de poder:

Quadro 07: As cinco bases de poder apresentadas por French e Raven

<b>Poder Coercitivo</b>	As pessoas se conformam com os desejos de outros mediante a ameaça de alguma forma de punição. Esta base explora o medo da punição.
<b>Poder de Recompensa</b>	As pessoas concordam com os desejos de outros porque isso produz benefícios positivos. Também conhecido como “poder premiador”.
<b>Poder Legítimo</b>	Baseia-se na crença de que certos indivíduos possuem o direito formal de exercer influência.
<b>Poder de Competência</b>	É a influência exercida com base na especialização, habilidades especiais, experiências e conhecimentos.
<b>Poder de Referência</b>	Base de poder obtida por indivíduo admirado, estimado que serve de referência para o comportamento de outros. Em certo sentido, aproxima-se do conceito de carisma.

Fonte: Adaptado de French e Raven (1959)

Para Mintzberg (1983a), o poder do indivíduo na ou sobre a organização acontece devido a alguma dependência que ela tem dele. O autor apresenta cinco bases de poder. Contudo, alerta que para exercer uma das três primeiras bases é preciso atender a três condições básicas, que são apresentadas ao lado.

Quadro 08: As cinco bases de poder apresentadas por Mintzberg

	BASES DE PODER	CONDIÇÕES PARA EXERCÊ-LAS
1	<b>Controle de Recursos</b>	Ser essencial para o funcionamento da organização
2	<b>Habilidade Técnica</b>	Estar concentrado em poucas pessoas
3	<b>Corpo de Conhecimento Crítico</b>	Ser insubstituível
4	<b>Prerrogativas Legais:</b> é o poder formal, garantido pela posição que se ocupa.	
5	<b>Acesso Privilegiado:</b> a alguém que detenha alguma das outras quatro bases.	

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1983a)

Segundo Mintzberg (1983a), ter uma base de poder não é suficiente. O indivíduo precisa desenvolver capacidade política e tornar-se um influenciador. Capacidade política significa a habilidade para usar, efetivamente, as bases de poder.

Borenstein (1996) destaca que a tipologia adotada por Mintzberg (1983a) não conflita com a de French e Raven (1959), porque:

- poder coercitivo e de recompensa são adotados, formalmente, por aqueles que possuem prerrogativas legais e, informalmente, por quem controla recursos críticos;
- poder legítimo corresponde à existência de prerrogativas legais;
- poder de competência corresponde à posse de conhecimentos especializados críticos para a organização; e
- poder de referência se relaciona com os recursos políticos.

Quando a base é formal, pequenos esforços precisam ser realizados para poder usá-los. Muitos governos fazem legislações que nunca são cumpridas, por não se darem ao trabalho de estabelecer uma agência forte o bastante para forçar o seu cumprimento. Da mesma forma, os gerentes descobrem que seu poder para dar ordens é pequeno, quando não tem mecanismos de acompanhamento para garantir que as decisões sejam de fato cumpridas. Por outro lado, quando a base do poder é informal, muito esforço pode ser requerido para usá-la. Se ordens não podem ser dadas, existem batalhas a serem vencidas. Nas universidades, por exemplo, o poder freqüentemente flui para aqueles que participam dos comitês criados para solucionar problemas.

Zaleznik (1986, p. 37) declara que "um elemento crítico é o risco no uso do poder. O indivíduo precisa realizar e obter resultados. Caso deixe de conseguir um dos

dois, ocorrerá um desgaste em sua base de poder, diretamente proporcional às dúvidas que outras pessoas nutriam em suas avaliações anteriores a seu respeito".

O conjunto de características intrínsecas de lideranças - charme, força física, atratividade, é chamado de recursos pessoais. Carisma é o rótulo para qualidades místicas que atraem seguidores para o indivíduo. Algumas pessoas se tornam poderosas simplesmente porque outras pessoas garantem; os seguidores garantem lealdade para uma voz singular. Então, poder deriva de alguma base, associada aos efeitos e habilidades para usá-la.

Assim, torna-se importante olhar mais concretamente os canais pelos quais o poder é exercido, que Mintzberg (1983a) chama de "o significado do sistema de influência" - os instrumentos específicos que habilitam os influenciadores para resultados efetivos.

Mintzberg (1983a) distingue os influenciadores externos e os internos. Os influenciadores internos são os empregados de tempo integral; aquelas pessoas encarregadas de tomar decisão e agir permanentemente; a base regular. São eles que determinam os resultados, que expressam as metas perseguidas pela organização. Os influenciadores externos não são empregados e usam suas bases para influenciar e tentar afetar o comportamento dos empregados.

O jogo do poder inclui nove grupos de possíveis influenciadores, listados abaixo na ordem de seu aparecimento. Os primeiros quatro são encontrados na coalizão externa, enquanto a coalizão interna compreende outros cinco grupos de influenciadores.

Finalmente, existe um décimo ator no sistema de poder da organização, que é tecnicamente inanimado, mas que de fato tem vida própria: a ideologia da organização - o conjunto de crenças moldado pelos influenciadores internos que distinguem uma organização das demais.

Cada um destes grupos de participantes do jogo do poder organizacional tende a disputas, utilizando-se dos meios de influência que se encontram a sua disposição.

### **2.3.2 Os influenciadores externos e os meios de influência**

De acordo com Mintzberg (1983a), quatro grupos de influenciadores externos constituem a coalizão externa de uma organização. Os proprietários podem ser

representados pelo dono, fundador e pelos acionistas. Os associados englobam fornecedores, clientes, parceiros e até mesmo concorrentes. Sindicatos e Associações Profissionais integram o terceiro grupo, intitulado associações de empregados. Por fim, diversos públicos têm interesse nas ações organizacionais, que vão desde os provedores do interesse público, os governos e até os grupos de interesse especial.

Desta maneira, existem organizações em campos potencialmente intrincados exercendo forças para influenciar outras organizações. Estas forças advêm de uma grande variedade de grupos. Cada grupo tem um conjunto de necessidades distintas para serem satisfeitas pela organização. Porém, mais interessante do que suas necessidades, são a capacidade e a força de articulação para exercer efetivo poder que lhes permita afetar as decisões ou mesmo conduzir à organização. Isto é, como eles são capazes de obter os resultados desejados quando estão do lado de fora dos processos organizacionais regulares de tomada de decisão e ação.

Há vários meios por intermédio dos quais os influenciadores externos buscam modificar o comportamento da organização. Mintzberg (1983a) apresenta os quatro meios principais: as normas sociais, as limitações formais, as campanhas de pressão e o controle direto.

### **2.3.3 Os influenciadores internos e os sistemas de influência**

De acordo com Mintzberg (1983a) são cinco grupos de influenciadores internos: o dirigente máximo; os gerentes intermediários, os operadores; os analistas da tecnoestrutura e as assessorias de apoio.

Ao considerar a organização como uma coalizão de grupos de interesses, em que cada um possui suas próprias preferências e objetivos, Mintzberg (1983a) procura explicar a operacionalização do sistema de poder na coalizão interna, além de facilitar a compreensão de como esse poder é distribuído, a partir da identificação de quatro sistemas de influências: sistema de autoridade, sistema de ideologia (ou cultura), sistema de conhecimento especializado (perícia) e sistema de política.

Finalizando a revisão de literatura sobre “poder”, pode-se dizer que os influenciadores externos utilizam meios para afetar as ações organizacionais,

enquanto os influenciadores internos constroem bases de poder a partir dos sistemas de influência anteriormente citados.

## 2.4 A ESTRATÉGIA

Quinn (1992) menciona que a estratégia sempre foi um tema amplamente discutido na literatura mundial. O conceito de estratégia esteve muito ligado às questões militares. O uso da estratégia já estava presente nos escritos de Sun Tzu sobre a arte da guerra, cerca de 2.500 a.C. Porém, foi com Alexandre "O Grande" da Macedônia, em 334 a.C, que o conceito começou a tomar forma, pois, a partir de condições consideradas desfavoráveis, conseguiu construir um grande império, vencendo batalhas planejadas e executadas segundo futuros alternativos predeterminados.

No meio empresarial, foi após a Segunda Guerra Mundial que a estratégia ganhou força, em função da necessidade de pensar as organizações com a perspectiva de futuro, para conhecer e desenvolver possibilidades de melhoria do desempenho e criar condições para a expansão. Na década de 60 o conceito de estratégia se popularizou, sempre associado à função de planejamento. No entanto, o estudo sobre estratégia evoluiu muito, levando em consideração diversos aspectos presentes no ambiente e no momento histórico da organização. Isso tornou possível entender a estratégia por meio de diferentes e complementares definições.

### 2.4.1 As várias definições de estratégia

Para Quinn (1992), uma estratégia é um modelo ou plano que integra as principais metas, políticas e as seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Nesse mesmo sentido, Andrews (1992) conceituou estratégia como o conjunto dos objetivos e alvos maiores da organização, assim como das políticas essenciais e dos planos para atingi-los, estabelecidos de maneira que definam as ações da empresa, entre o que ela é e o que gostaria de ser.

Para Porter (1996, p. 68) "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição

ideal, não haveria nenhuma necessidade de estratégia. [...] A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos rivais".

Henderson (1998) tece uma analogia entre a competição biológica e comercial. Até certo momento, ambas seguiram o mesmo modelo de mudança evolutiva e gradual, sendo o acaso o fator mais importante e abrangente para determinar as mutações e variações. Quem melhor se adapta desloca os demais. Até aqui não existia estratégia, mas a seleção natural de Darwin, baseado na adaptação e sobrevivência dos mais aptos. Na competição comercial, isso mudou, pois "os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças" (p. 4). Todavia, a estratégia também requer a compreensão de uma complexa trama da competição natural. O autor conceitua estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização.

Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 88) mencionam que na perspectiva da administração estratégica, "o processo racional de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo, que gera a mudança estratégica". Na administração estratégica, as abordagens adaptativas e planejadas são combinadas em um processo de aprendizagem planejada.

Mintzberg (1998, p. 421) enuncia que "a estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença". Para Mintzberg (1992), um dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de reconciliar as forças de estabilidade e de mudança. Isso significa que, por um lado, é necessário concentrar esforços e obter eficiência operacional, enquanto por outro lado, é necessário se adaptar para manter ligação com um ambiente externo em mutação. O autor acredita que uma única definição para estratégia parece não ser confiável. Por isso, apresenta cinco definições, denominadas de os cinco "Ps" da estratégia, que podem ajudar no entendimento de alguns componentes da estratégia. A estratégia pode ser formulada como um plano, como um padrão, como um *estratagema (ploy)*, como uma posição e/ou como uma perspectiva.

A figura 05 ilustra como surge a estratégia emergente, que tem como principal mérito desmistificar a idéia de que toda estratégia tem que ser planejada.

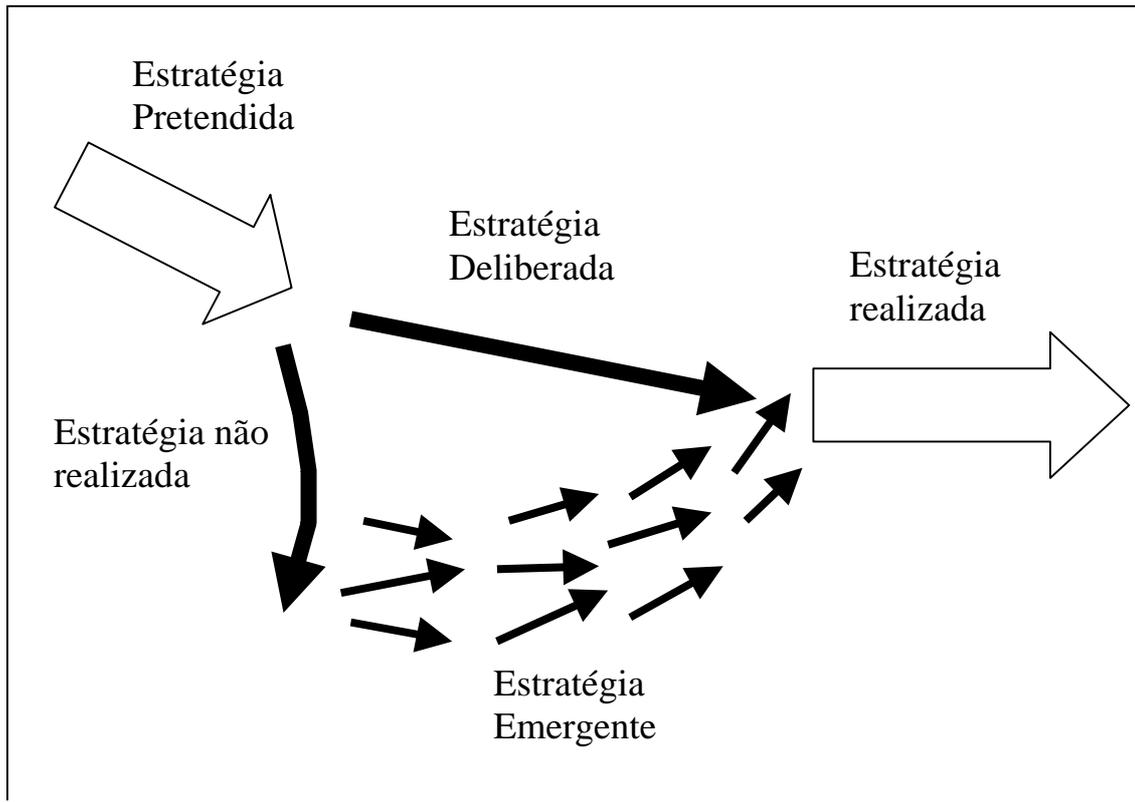


Figura 05: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg (1992) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Mintzberg (1992) enfatiza a importância de se buscar o inter-relacionamento dos "Ps" e que eles se ajustem como um todo. Porém, isto não é fácil, pois depende da visão do estrategista. As organizações aparentemente desenvolvem caráter, assim como as pessoas desenvolvem personalidade. Desta maneira, um padrão pode dar surgimento a uma perspectiva e também a uma posição.

Em estudo anterior, Mintzberg (1973) apresentou três modos principais de fazer estratégia, com especial atenção para o processo de formação da estratégia. O modo empreendedor é adotado quando há uma líder forte capaz de dominar a coalizão externa. O modo adaptativo é caracterizado pela adoção de soluções reativas às demandas do ambiente. No modo planejado a estratégia é formulada antecipada e deliberadamente pela análise sistemática da relação de custo benefício.

Para este trabalho, estratégia tem a ver com escolhas feitas pelas organizações, que normalmente são duradouras. A estratégia tanto pode ser formulada intencional e antecipadamente, como pode emergir da interação da organização com seu ambiente. A estratégia está impregnada pelas práticas de planejamento, pela posição desejada no mercado, pela capacidade empreendedora, pela cultura

organizacional, pela ideologia, pelas relações de poder, pelo processo de aprendizagem, pelos processos mentais e pelas relações com o ambiente. Tudo isso cria o caldo no qual a estratégia se forma ou é formulada. Então, estratégia deve ser vista como uma configuração que combina ou dá ênfase a determinados atributos em detrimento de outros, para lidar com o contexto ambiental percebido.

### **2.4.2 As dez escolas do pensamento estratégico**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na obra *Safári de Estratégia*, organizaram as dez escolas do pensamento estratégico que englobam grande parte da produção científica sobre o tema. Eles separaram as escolas por seu caráter racional prescritivo ou descritivo. O objetivo principal é demonstrar que existem vários modelos parciais e fragmentados de ver a estratégia. Daí a idéia de apresentar cada uma e empreender um esforço para integrá-las.

Em um primeiro grupo estão as três escolas racionais prescritivas: escola do *design*, do planejamento e do posicionamento. A literatura e as escolas de administração se encarregaram de consagrar essas três escolas, fortemente influenciadas por Chandler (1962), Ansoff (1977) e Porter (1986), que se baseiam em fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Daí o caráter racional prescritivo. Em um segundo grupo estão as seis escolas de caráter descritivo que se concentram no processo de concepção da estratégia: escola empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental. O último grupo apresenta uma única escola, a de configuração, que procura integrar várias partes da organização em função de diferentes estágios do seu ciclo de vida. Ela apresenta uma perspectiva conciliadora das demais escolas.

As dez escolas do pensamento estratégico buscam sistematizar e integrar as várias concepções e processos que envolvem a formulação e implementação de estratégias.

## **2.5 A ABORDAGEM DE CONFIGURAÇÃO**

Inicialmente é apresentada a referência conceitual acerca da abordagem de configuração e os seus significados, para, a seguir, focar as configurações de

estrutura, poder e a escola de configuração na formação de estratégias, propostas por Mintzberg e outros autores.

Para Miller (1984), as organizações são entidades complexas compostas por elementos mutuamente dependentes que só podem ser entendidos no seu conjunto, ou seja, a configuração inteira. Assim, estrutura, estratégia, poder e ambiente, entre outros elementos, apresentam uma tendência natural a se fundirem em estados que podem ser chamados de configuração, arquétipos ou *gestalt*. Quando em pesquisas empíricas em profundidade e em diversas organizações se consegue chegar a um número pequeno de configurações que abrangem uma fração grande da população das organizações, a abordagem de configuração apresenta uma qualidade pedagógica, pois permite reunir muito conhecimento descritivo que auxilia na compreensão do ambiente organizacional. O isolamento e o exame de configurações permitem descobrir distinções úteis, evitando os erros daqueles que procuram uma relação única entre variáveis em amostras heterogêneas de organizações. Portanto, as configurações são agrupamentos complexos de elementos e variáveis que representam um número elevado de características significantes.

Desta forma, a mudança poderia ser entendida como um movimento de uma configuração (ou estado) para outra, pois as organizações não mudam um elemento de cada vez (estrutura, estratégia, tecnologia, etc.), elas promovem ajustes para buscar um novo equilíbrio com o ambiente.

De acordo com o *framework* proposto por Kuhn (1987), o campo da teoria organizacional parece estar alcançando um ponto de crise, um estado no qual uma abordagem de pesquisa central tem provado ser inadequada. Nessa perspectiva, a busca por relações simples em um pequeno conjunto de variáveis tem concentrado o foco em mudanças periféricas. Assim, para Miller e Mintzberg (1983), uma miríade de conflitos no campo aponta para a necessidade de uma abordagem radicalmente diferente para descobrir regularidade nos dados organizacionais, muito além dos aspectos periféricos, que normalmente resultam em achados contraditórios. Pesquisar como a proporção de pessoas afeta o tamanho organizacional, ou de que forma o tamanho ou o sistema técnico afeta a estrutura vem demonstrando que a operacionalização de variáveis diz muito pouco sobre a vida organizacional. Raramente este tipo de estudo alarga substancialmente a pesquisa em uma visão que considere um contexto interpretativo mais rico.

A abordagem de configuração privilegia a análise que conduz à síntese, bem diferente dos métodos tradicionais no estudo das organizações e, mais amplamente, nas ciências sociais, que encoraja a análise na ausência da síntese. Miller e Mintzberg (1983) desenvolvem algumas críticas à abordagem puramente analítica, assim como enfatizam um conjunto de atributos que favorecem a síntese como objetivo de pesquisa (vide quadro 09).

Quadro 09: Críticas à abordagem puramente analítica e atributos da Síntese

<b>Abordagem puramente Analítica</b>	<b>Atributos da Síntese</b>
Erros de especificação ou o uso de variáveis impróprias ou insuficientes, freqüentemente, revelam a fraqueza do método puramente analítico.	Um número grande de características (estrutura, estratégia, poder, liderança, ambiente, por exemplo) é estudado simultaneamente provendo uma imagem integrada da realidade.
Os relacionamentos tendem a assumir uma posição linear e unidirecional de causação, sem considerar as descontinuidades.	Os dados são analisados achando e construindo agrupamentos naturais entre os atributos estudados, o que implica a definição cuidadosa da amostra, pela necessidade de construir tipologias por meio de diferentes estudos.
A amostra de pesquisa tende a ser muito limitada ou muito extensa, deixando o pesquisador sem um modo lógico de seleção.	Na síntese estudam-se cadeias de causação e cada configuração tem que ser considerada como um sistema por inteiro, excluindo a idéia de variável dependente ou independente.
Geralmente, adotam corte transversal, quando relações organizacionais complexas requerem uma exploração cuidadosa só obtida por estudos longitudinais.	A síntese, por seu caráter longitudinal, prove profundidade para a compreensão do comportamento organizacional.
Variáveis tendem a ser bastante abstratas e as nuances e a complexidade, freqüentemente, destroem o poder explicativo de tais variáveis.	A coleta e análise de fatos anedóticos (particularidades engraçadas) ajudam a explicar descobertas de forma mais sistemática.
As pesquisas são realizadas de longe, usualmente adotando questionários, o que separa o pesquisador do contexto da pesquisa e impede a coleta e exame dos dados.	

Fonte: Adaptado de Miller e Mintzberg (1983)

É importante reiterar que a abordagem de síntese só pode ser útil se um número restrito de configurações refletirem uma realidade, caso contrário, a necessidade de muitos tipos para explicar uma população torna tal abordagem inadequada. Pode-se concluir que tanto a análise quanto a síntese são fases necessárias na atividade científica, pois enquanto a análise define os componentes ou atributos de um fenômeno, a síntese os combina em imagens integradas, concepções ou configurações que permitem identificar padrões e formular generalizações teóricas.

A abordagem de configuração, alinhada com a perspectiva de síntese, procura ver o mundo como um sistema, onde tudo parece depender de tudo. A configuração facilita o alcance de consistência em suas características internas, sinergia em seus processos e ajuste a uma determinada situação.

Nem todas as configurações funcionam ou têm êxito. É evidente que cada organização apresenta modos sem igual e que o mundo organizacional não é tão simples quanto o esboço de uma configuração. Algumas organizações não se ajustam a nenhuma configuração, outras podem se assemelhar, mas de modo diferente e jamais idêntico. Em algumas amostras nem será possível obter configurações, pois elas só aparecem se existirem inter-relações entre as características selecionadas e os fenômenos investigados.

Diferentes de muitas espécies biológicas, as organizações possuem a capacidade de se adaptar durante a sua vida, efetuando transições de configurações menos viáveis para mais viáveis. As organizações podem demorar a mudar enquanto for possível retardar a transição, o que enfraquece gradualmente o seu ajuste com o ambiente, ao mesmo tempo em que melhora a consistência interna. Mudanças ambientais às vezes podem ser temporárias ou anômalas. Por outro lado, mudanças internas tendem a ser dispendiosas, por envolverem troca de padrões de comportamentos estabelecidos, e moderadas por razões cognitivas, políticas e ideológicas. Quando uma organização obteve êxito por muito tempo, a força da ideologia evoca uma atitude de conformidade que pode bloquear a mudança, assim como a percepção da sua necessidade. Por isso, parece sensato uma certa cautela para reagir até que os sinais sejam mais claros, fazendo com que a adaptação seja evitada até que uma ameaça maior seja percebida. Nessa perspectiva que condiz amplamente com a realidade das universidades, é possível identificar um padrão no qual as organizações passam por longos períodos de manutenção (com pequenos ajustes) de uma determinada configuração, interrompidos ocasionalmente por períodos de breves rupturas em busca de uma nova adaptação com o ambiente.

Metaforicamente, um visitante não educado para analisar uma obra de arte em um museu tende a avaliar uma pintura holisticamente, vagando por toda a tela para perceber as qualidades mais amplas da obra, sem se ater aos detalhes ou qualidades específicas. De forma semelhante, os historiadores, ou uma grande parcela deles, tendem a ver a História como um movimento cíclico ou ondulatório

que alterna momentos sem mudanças significativas (calmaria) com outros que envolvem rupturas (revoluções).

### **2.5.1 A escola de configuração na formação de estratégias**

No entender de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem dois lados principais da escola de configuração na formação de estratégias: um descreve os estados da organização e do contexto como configurações e o outro descreve o processo de geração da estratégia como transformação. Os autores (2000, p. 222) citam as palavras de Gould para, metaforicamente, ilustrar esses dois lados vividos pela organização: "A história de qualquer parte da Terra, como a vida de um soldado, consiste de longos períodos de tédio e curtos períodos de terror".

Se a organização adota estados de ser, a geração de estratégia consiste em um processo de saltar de um estado para outro, havendo um tempo para a coerência e outro para mudar. Assim como a estratégia trata de mudança, ela trata também de continuidade, ou seja, o processo de geração de estratégia pode se dispor a mudar a direção atual da organização, mas, feito isso, as estratégias resultantes estabilizam essa direção. Essa perspectiva lembra, sobre certos aspectos, o modelo de mudança proposto por Kurt Lewin (1947), citado por Stoner e Freeman (1995) e Daft (1999b), que envolve a fase de "descongelamento", onde se percebe a necessidade de mudar; a fase da "mudança" propriamente dita; e a fase da "cristalização", onde os novos padrões são internalizados. Há estabilidade em relação à estratégia em certos estados, interrompida por saltos (ocasionais ou até enormes) para novos padrões, em momentos de transformação.

A escola de configuração apresenta dois aspectos: (1) as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições e dão origem a "estados" ou "tipos ideais"; e (2) essas diferentes dimensões são seqüenciadas ao longo do tempo para definirem "estágios", "períodos" e "ciclos de vida".

Então, as organizações, em seus estados mais estáveis, podem ser compreendidas pela combinação entre estrutura, poder e estratégias (para citar o caso deste estudo) adotadas para se relacionar com o ambiente em um dado momento. Essa combinação pode ser descrita na forma de uma configuração. Uma configuração oscila e se ajusta a certos níveis de mudança. Todavia, em momentos

de instabilidade que conduzem a transformações mais profundas, a configuração se rompe e, promovidas as mudanças, emerge uma nova configuração. Em uma perspectiva histórico-longitudinal, a organização pode ser vista como um conjunto de configurações que se sucedem ao longo do tempo pelos seus estágios de estabilidade e de transformação. Do ponto de vista temporal, uma configuração pode descrever a organização por um período breve ou longo de tempo, em função da dinâmica do ambiente e das escolhas feitas pela organização. Desta forma, a configuração ajuda a lidar com a complexidade do ambiente, na medida em que fornece uma alternativa de simplificar a compreensão das relações entre diversos aspectos que envolvem a organização.

As premissas básicas da escola de configuração são descritas no quadro 10.

Quadro 10: Premissas da Escola de Configuração na formação da Estratégia

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente, as organizações podem ser descritas por alguma configuração estável de suas características. Por um período de tempo ela adota uma estrutura adequada àquele contexto, fazendo com que se assumam determinados comportamentos que originam um determinado conjunto de estratégias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por processos de transformação (salto quântico para outra configuração).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas sucessões de configurações e períodos de transformação podem se ordenar em seqüências padronizadas, ao longo do tempo, descrevendo ciclos de vida das organizações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou mudanças adaptativas menores na maior parte do tempo, reconhecendo periodicamente a necessidade de ruptura, sem destruir a organização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de geração de estratégia pode alternar momentos nos quais ele se aproxime mais de determinadas escolas com outros em que adote posturas de outras escolas, mas sempre levando em consideração o seu próprio tempo e contexto. As escolas do pensamento estratégico representam configurações particulares adotadas de forma alternada ou combinada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estratégias resultantes podem representar planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou meios para iludir (manobra), mas sempre cada um no seu tempo e adequado à situação.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mencionam que um grupo de pesquisadores da McGill iniciou em 1971 um projeto para acompanhar as estratégias de várias organizações por um longo período de tempo (30 a 50 anos), em uma abordagem histórica concebida para identificar períodos de estratégia estável e de transformações, para responder uma série de questões do tipo: (1) Como diferentes estratégias se ligam? (2) Que forças provocam mudanças estratégicas? (3) Quando as estratégias são deliberadas e quando são emergentes?

Os pesquisadores identificaram distintos estágios na história das organizações:

Quadro 11: Estágios na história das organizações

	(1) <b>Estágio de Desenvolvimento</b> – Firmar posições e estabelecer sistemas.
	(2) <b>Estágio de Estabilidade</b> – Manter a sintonia fina entre estratégias e estrutura.
	(3) <b>Estágio de Adaptação</b> – Mudanças marginais.
	(4) <b>Estágio de Empenho</b> – Tatear em busca de um novo senso de direção.
	(5) <b>Estágio de Revolução</b> – Transformação rápida de muitas características.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Esses estágios lembram o processo de formação, desenvolvimento e ruptura de paradigmas nas ciências, tão bem retratados por Kuhn (1987).

Em relação à maneira pela qual os estágios descritos tendem a ser seqüenciados ao longo do tempo, foram identificados os seguintes padrões principais:

Quadro 12: Padrões em que os estágios tendem a ser seqüenciados

<b>Choques Periódicos</b>	Longos períodos de estabilidade interrompidos por períodos ocasionais de revolução.
<b>Oscilações</b>	Convergência adaptativa para a estabilidade, seguida de esforços divergentes por mudança, em ciclos surpreendentemente regulares.
<b>Ciclo de Vida</b>	Estágio de desenvolvimento, seguido de estágio de estabilidade ou maturidade.
<b>Progresso Regular</b>	Quando a organização se empenha em adaptação relativamente constante.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Os três primeiros padrões são mais compatíveis com a escola de configuração.

Outro colaborador da escola de configuração é Pettigrew (1987, 1996) que estuda os períodos de grandes mudanças nas organizações. Em seus estudos na

empresa química britânica ICI, analisou as transformações entre 1969 e 1986 e chegou às seguintes conclusões:

Quadro 13: Conclusões sobre as mudanças na ICI entre 1969 e 1986

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mudança não ocorreu como um processo incremental contínuo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O padrão foi alternar períodos de mudanças radicais em intervalos periódicos. Dos três períodos com mudanças significativas, dois foram revolucionários, representando mudanças culturais, estruturais e estratégicas. Entre essa série de episódios de transformação, a empresa viveu momentos de estabilidade, de aprendizado, enquanto preparava a próxima fase revolucionária.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os períodos de altos níveis de mudanças estavam associados com recessões econômicas mundiais que afetaram o desempenho comercial da empresa, ou seja, a ICI realizava mudanças substanciais quando estava em sérias dificuldades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esses períodos de mudanças revolucionárias também estavam associados a mudanças em liderança e poder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os períodos de mudanças revolucionárias não corroboraram a máxima de Chandler, na qual a estrutura acompanha a estratégia. Pelo contrário, o padrão de mudança era uma complexa combinação de ajustes nas crenças da cúpula, na estrutura e nos sistemas de recompensa, enquanto as estratégias iam sendo implementadas mais lentamente. Era necessário criar uma base para que as estratégias fossem implantadas e não mudar a estratégia para que o resto se adequasse a ela.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Pettigrew (1987, 1996)

Miller e Friesen (1980, 1982 e 1984) são autores e pesquisadores que têm colaborado significativamente para os estudos da escola de configuração. Estudaram as mudanças estruturais e estratégicas nas organizações, com uma visão quântica, o que significa mudanças simultâneas em muitas características (tecnologia, estrutura, processos, cultura etc.). Seus estudos confirmaram que mudanças estratégicas revolucionárias ocorrem raramente, enquanto mudanças marginais ocorrem seguidamente. As organizações passam boa parte de seu tempo procurando seguir determinadas estratégias, o que sugere que o sucesso seja alcançado ao explorar as estratégias existentes. Quando a configuração adotada não está em sincronia com o ambiente, a organização necessita de uma revolução estratégica, ou seja, uma mudança quântica. O que a organização deseja é saltar para um novo alinhamento entre estratégias, estrutura e cultura, que estabeleça uma

nova estabilidade. As estratégias emergentes são formuladas, mas acabam reprimidas até o momento em que uma revolução estratégica seja inevitável. A visão quântica da teoria de Miller e Friesen (1984), no entender de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é mais aplicável em grandes organizações já estabelecidas e de produção em massa, onde a necessidade de padronização implica em fortes resistências à mudança.

A posição de Miller e Friesen (1980, 1982 e 1984) contraria a teoria de Quinn (1992) da “mudança incremental” preconizada na escola de aprendizado. Esta é uma das mais importantes discussões nos dias de hoje no âmbito da administração estratégica, assim como o é a discussão entre a possibilidade de escolha estratégica e o determinismo ambiental, já discutidos neste estudo, que também, de certa forma, estão relacionadas, pois uma mudança incremental ou revolucionária pode ocorrer por imposição do ambiente ou por escolha da organização.

Miller, citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirma que a abordagem da configuração oferece uma rica base para descrever as organizações, pois muitos fatores podem ser levados em conta na descrição de várias formas. Em trabalho mais recente intitulado *Configurations revisited*, publicado no *Strategic Management Journal*, Miller (1996) sugere que a configuração, enquanto um estado da organização, pode ser a essência da estratégia, apresentando vantagens e desvantagens. Como vantagens, argumenta que ela dá consistência (padrão) à organização e pode inibir a imitação, assim como permite à organização reagir mais rapidamente. Também pode converter-se em desvantagem por criar acomodação no nível gerencial, em função da simplicidade, que pode cegar e limitar suas ações a um conjunto restritivo de aptidões e estados ambientais. Em sua obra *The Icarus Paradox*, Miller utiliza a lenda grega para criar a analogia na qual configurações podem conduzir ao sucesso, mas também ao fracasso. É por isso que na escola de configuração se estudam momentos de estabilidade, no qual uma configuração se encaixa, com momentos de transformação, no qual a organização dá um salto em busca de uma nova estabilidade para encontrar outra configuração. Como na vida humana, a organização alterna ciclos de sucesso e fracasso, crescimento e declínio e pode tanto ter uma vida curta quanto longa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam e formulam respostas a críticas de Donaldson à escola de configuração, mesmo reconhecendo suas falhas:

Quadro 14: Críticas (e respostas) à escola de configuração

<b>Críticas de Donaldson</b>	<b>Respostas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel</b>
A configuração é uma abordagem falha pela sua simplicidade e facilidade em aprender e ensinar. Consiste em caricaturas rígidas, sem graduações intermediárias. Poucas organizações reais se encaixam em uma configuração. As organizações apresentam muitas nuances de cinza entre o preto e o branco.	Donaldson adota o critério de precisão, no qual as teorias são verdadeiras ou falsas. Porém todas as teorias são falsas, pois se resumem a textos e quadros expostos em papel, enquanto a realidade sempre se mostra de forma mais complexa. E as teorias evoluem e podem ser ampliadas para abarcarem maior complexidade. Só que jogar fora a teoria, implica travar a possibilidade da evolução.
Os tipos ideais produzem um vocabulário relativamente grosseiro para descrever a diversidade do mundo organizacional.	A abordagem de configuração é uma alternativa aglutinadora de lidar com a complexidade, provendo um vocabulário pelo qual se entende como diferentes organizações se combinam.
Donaldson critica a idéia da mudança quântica que diz que as organizações ou são estáticas ou estão mudando, quando na realidade as mudanças ocorrem muito mais de forma incremental.	Quanto ao ritmo da mudança, não há e dificilmente haverá consenso, pois não existem evidências óbvias. Enquanto a mudança incremental é compatível com a teoria contingencial, as mudanças quânticas são compatíveis com a teoria de configuração.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

## 2.5.2 As configurações de estruturas organizacionais

Para Mintzberg (1979, 1995) chegar às cinco configurações de estrutura organizacional, estudou as partes componentes de uma organização, os mecanismos de coordenação, englobando controle e comunicação, e os tipos possíveis de descentralização que refletem as relações de poder.

Mintzberg (1979, 1995) apresenta a organização em cinco partes, cujo entendimento é fundamental para a compreensão das configurações. As cinco partes são: cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, núcleo operacional e assessoria de apoio.

Em relação aos mecanismos de coordenação, que também dizem respeito ao controle e à comunicação, Mintzberg (1979, 1995) descreve cinco: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização do processo de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades. Na proporção em que o trabalho se torna mais complexo e envolve mais pessoas, também cresce a necessidade de maior coordenação.

Mintzberg (1979, 1995) menciona que os motivos para a descentralização são:

impossibilidade de concentrar todas as decisões em um centro; permite que a organização responda mais rapidamente às condições intervenientes; e se constitui em um estímulo para os participantes. A descentralização pode ser vertical e horizontal. Os cinco tipos de descentralização são: centralização horizontal e vertical, descentralização horizontal limitada (seletiva), descentralização vertical limitada (paralela), descentralização horizontal e vertical seletiva e descentralização horizontal e vertical.

Mintzberg (1995) propõe uma correspondência entre os cinco mecanismos de coordenação, as cinco partes-chaves da organização e os cinco tipos de descentralização, para dar origem a cinco configurações estruturais: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

A estrutura simples é adotada por organizações jovens e pequenas, com o poder se concentrando no dirigente máximo. A burocracia mecanizada é adotada por empresas maduras e grandes que adotam processos altamente padronizados que favorecem a especialização e a formalização de tarefas rotineiras. A burocracia profissional é centrada na padronização das habilidades e enfatiza a autoridade de natureza profissional, baseada na perícia e no conhecimento. Os principais exemplos são as universidades e os hospitais. A forma divisionalizada é adotada para operar em mercados diversificados, no qual uma organização é dividida em unidades semi-autônomas monitoradas por uma unidade central.

Quinn (1999) propõe a adhocracia como modelo para conviver em um ambiente caótico. O intelecto e a tecnologia da informação são as fontes principais de valor econômico, crescimento e diferenciação. O mesmo autor chama a atenção para duas vantagens da adhocracia: as estruturas analíticas (a visão, os critérios de sucesso e os objetivos); e as equipes *ad hoc*, criadas conforme a situação para serem extremamente flexíveis e para encurtar os ciclos de produção, aumentar a capacidade de aprendizagem e diminuir os riscos. Quinn (1999) diz não acreditar na autoridade, pois colaboradores independentes não precisam dela. Ela é uma armadilha da burocracia. Os membros da organização devem operar em "T", onde a linha vertical representa o profundo conhecimento de uma matéria e a linha horizontal reflete a capacidade para lidar com as pessoas. As equipes colaborativas devem ter o menor tamanho possível para deixar fluir o espírito empreendedor e a rápida adaptabilidade. Raramente um grupo grande age de forma empreendedora.

Quinn (1999, p. 66) destaca que "as empresas têm que aprender a viver o caos e desistir de procurar transformar esse caos em alguma coisa organizada e previsível".

Como nas demais configurações, Mintzberg (1979, 1995) mostra que existem dificuldades associadas com a adhocracia. A primeira delas é que mesmo os membros mais dedicados mostram periodicamente pouca tolerância à sua fluidez, confusão e ambigüidade. A adhocracia é a mais politizada das configurações, fazendo-a conviver com permanentes conflitos. O conflito e a agressividade são elementos necessários, sendo a função primordial dos gerentes canalizá-los para fins produtivos. A adhocracia requer forte atenção para o processo de comunicação.

Mintzberg (1979, 1995) enfatiza que as cinco configurações não existem em sua forma absoluta. Na realidade, as configurações se alternam e se combinam ao longo do tempo em função das contingências enfrentadas pela organização, tanto de demandas internas (derivadas das escolhas estratégicas) quanto na resposta às pressões do ambiente externo. Portanto, a organização das configurações, na forma de uma teoria, funciona como um sistema para descrever formas estruturais híbridas que são adotadas pelas organizações.

### 2.5.3 As configurações de poder

Segundo Mintzberg (1983a), as seis configurações de poder derivam de combinações naturais entre as coalizões internas e as coalizões externas. O quadro a seguir apresenta as situações naturais possíveis para cada uma das duas coalizões e indica a configuração de poder que emerge de cada combinação.

Quadro 15: Configurações possíveis pelas combinações naturais entre coalizões

<b>Coalizão Externa</b>	<b>Coalizão Interna</b>	<b>Configuração de Poder</b>
Dominada	Burocrática	O Instrumento
Passiva	Burocrática	O Sistema Fechado
Passiva	Personalizada	A Autocracia
Passiva	Ideológica	A Missionária
Passiva	Profissional	A Meritocracia
Dividida	Politizada	A Arena Política

Fonte: MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

Estas configurações são caracterizadas como um jogo particular de poder. Na configuração instrumento a organização age para atingir as metas impostas pela coalizão externa dominante. Na configuração do tipo sistema fechado a organização se fecha para rechaçar qualquer forma de controle externo e procura atender as necessidades de seus membros, especialmente os gerentes. A autocracia está presente na existência de um líder forte capaz de controlar a coalizão interna e pacificar a coalizão externa. Na configuração do tipo missionária a organização é dominada pela ideologia. Na meritocracia o poder se concentra no conhecimento especializado, com base em uma coalizão interna profissional. A arena política geralmente representa uma configuração de poder transitória que se instala quando a organização enfrenta um desafio na ordem de poder e perdura até que uma nova configuração tome forma. Existem várias formas intermediárias entre uma arena política fraca e uma completa.

Uma *arena política completa* pode ser percebida em certos pleitos eleitorais em universidades, quando as coalizões internas se politizam em torno de candidatos com ideologias ou interesses antagônicos. Passado o período eleitoral, a coalizão ganhadora torna-se dominante e a perdedora busca ajustar-se à nova realidade, oferecendo maior ou menor oposição, enquanto aguarda nova oportunidade eleitoral. Nesse período, uma universidade pode operar como uma arena política fraca, na qual se percebe as diferenças ideológicas ou de interesses, mas em uma intensidade que não chega a comprometer a existência da organização.

Mintzberg (1983a) adverte que tais configurações são tipos puros, caricaturas ou simplificações da realidade. Raramente uma situação real de poder ocorre exatamente como foi aqui descrito.

## 2.6 ESTUDOS RELACIONAIS ENTRE ESTRATÉGIA, PODER E ESTRUTURA

Nos sub-capítulos anteriores foram apresentados algumas teorias existentes em torno dos temas estrutura, poder e estratégia, inclusive considerando aspectos que interligam tais temas. O objetivo deste sub-capítulo é apresentar estudos específicos que procuraram relacionar tais temas. Como não foram encontrados estudos que

relacionam os três temas, são apresentados importantes estudos que enfocam estratégia e estrutura, poder e estratégia, e, por último, estrutura e poder.

## 2.6.1 Estratégia e estrutura

A seguir são apresentadas as posições resultantes de dois importantes estudos acerca da relação entre estratégia e estrutura: Chandler (1962) e Miles e Snow (1978).

### 2.6.1.1 A abordagem de Chandler

Alfred Chandler foi o historiador americano que mais se empenhou na construção de uma teoria histórica da grande empresa. Sua principal obra, *Strategy and Structure*, publicada em 1962, tem uma introdução adaptada do célebre artigo publicado em 1959 na *Business History Review*, intitulado *The beginnings of "big business" in American industry*, seguida de extensos estudos multicaso envolvendo quatro grandes corporações americanas: Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears. As experiências de inovação organizacional verificadas empiricamente em tais casos eram comparadas com análises documentais de outras 80 empresas de porte semelhante para tornar possível a generalização dos achados.

Chandler (1962) conceitua estratégia como a definição dos principais objetivos de longo prazo, acompanhados de linhas de ação e alocação de recursos para atingi-los. Enquanto estrutura é o modelo de organização pelo qual a empresa é administrada. Tal modelo apresenta dois aspectos: envolve as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e os dados que fluem por essas linhas. Chandler (1962), citado por McCraw (1998, p. 21), enfatiza que "as empresas, assim como outras organizações, são governadas pela inércia; só mudam de orientação (ou de estratégia) quando obrigadas pelas pressões competitivas; e uma mudança de estratégia somente tem êxito quando se faz acompanhar de uma mudança decisiva na estrutura organizacional". Daí surgiu a máxima de Chandler: a estrutura acompanha a estratégia.

No setor automobilístico, no início do século, era possível perceber a ligação entre estratégia e estrutura, pois Ford, ao criar a estratégia de um carro barato e

acessível a todos os americanos (modelo T), necessitou adequar a estrutura, dando origem ao clássico modelo da linha de montagem móvel. Por sua vez, a GM adotou a estratégia de linha completa ao criar modelos adequados a diversos segmentos, e, como consequência, descentralizou sua estrutura em divisões independentes, que eram estrategicamente administrados por um escritório central.

Com o acirramento da concorrência nos setores industriais a estratégia de diversificação modificou completamente o cenário competitivo, tornando inviável a manutenção de estruturas funcionais centralizadas. A estrutura divisional, baseada na descentralização administrativa, que se refletia no encurtamento das linhas de autoridade, responsabilidades e comunicação, bem como na delegação do poder decisório, tornou as empresas menos burocráticas e mais empreendedoras. O processo de migração para uma estrutura descentralizada não se deu de modo automático. Na maioria dos casos, exigiu modificação na administração superior, já que os antigos executivos resistiam à reestruturação. As novas estratégias mercadológicas precederam as mudanças na estrutura porque eram resultantes de diversas mudanças contextuais percebidas no ambiente.

Para Bowditch e Buono (1992), a pesquisa de Chandler (1962) constatou que empresas normalmente iniciam com um produto ou serviço, o que requer uma estrutura centralizada, com baixa complexidade e formalização. À medida que crescem e se diversificam elas migram para estrutura mais descentralizada. No entanto, os mesmos autores mencionam que estudos mais recentes revelam que a estratégia não é algo tão sistemático e cuidadosamente planejado. A estratégia evolui ao longo do tempo em padrões decorrentes das decisões tomadas. De forma planejada ou não, sabe-se que as empresas mudam suas estratégias ao longo do tempo, o que deve implicar alguma mudança na estrutura.

Donaldson (1998) diz que na teoria contingencial não se discute se a estratégia precede a estrutura, mas se a estrutura é ou não adequada à estratégia, pois é isso que é relevante para o desempenho. O que existe são certas combinações entre estrutura e estratégia que são adequadas e outras que não são. Estudos revelam que a inadequação pode perdurar anos, só sendo percebida, a ponto de gerar adaptação estrutural, quando implicar em queda de desempenho. Uma pesquisa feita por Donaldson (1998, p. 121) em 1987 que envolveu as 500 maiores da revista *Fortune*, revelou que “95% das empresas que se movem da inadequação para a

adequação fazem isso por meio de mudanças que envolveram adaptações estruturais”. A maioria ajusta a estrutura à estratégia e apenas 5% fazem o inverso.

Galbraith et al. (1995) e Galbraith (2001) corroboram a idéia central de Chandler, na qual diferentes estratégias levam a diferentes tipos de estrutura. Uma estratégia que abrange um único negócio ajusta-se a uma estrutura funcional. Para uma estratégia de diversificação relacionada, recomenda-se a estrutura divisional. No entanto, para uma estratégia de diversificação não-relacionada (que crescem com base em aquisições), é recomendável a estrutura por *holding*. Daft (1999a) também concorda com a necessidade de alinhamento entre estratégia e estrutura, mas acrescenta que também devem ser consideradas outras variáveis contextuais que influenciam a estrutura, como tamanho, complexidade e tecnologia.

### 2.6.1.2 A abordagem de Miles e Snow

Outro reconhecido estudo, que inclusive adota o enfoque de configuração, foi desenvolvido por Miles e Snow (1978) ao estudarem a adaptação organizacional relacionando estratégia, estrutura e processos. Tais autores mencionam que o processo de adaptação organizacional deriva de três perspectivas de interação entre organização e ambiente (vide quadro 16).

Quadro 16: Perspectivas de interação entre organização e ambiente

AJUSTE POR SELEÇÃO NATURAL	AJUSTE POR SELEÇÃO RACIONAL	AJUSTE POR ESCOLHA ESTRATÉGICA
A organização sobrevive ou morre em decorrência de determinantes ambientais.	Os executivos são suficientemente capazes para conceber uma articulação ótima com o ambiente.	O ambiente limita, mas deixa espaço para os executivos definirem suas posições.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

Na perspectiva da escolha estratégica, Miles e Snow (1978) mencionam que, quando uma organização consegue ordenar seu ambiente, ela pode escolher seus objetivos, assim como tomar decisões apropriadas relativas à tecnologia, estrutura e processo, considerando a existência de vasta possibilidade de combinações em cada uma destas características. Porém, quando a organização compete com

diversas outras dentro de uma indústria (setor), padrões de comportamento começam a emergir e sugerem que estas várias formas organizacionais podem ser reduzidas a vários arquétipos. Os autores estudaram várias empresas em quatro setores industriais e classificaram os comportamentos corporativos em quatro amplas categorias, cada uma com sua própria estratégia para responder ao ambiente, bem como com uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo. Em tais categorias a postura das organizações pode ser defensora, exploradora, analisadora e reativa.

Miles e Snow (1978) enfatizam que o desenvolvimento de estratégias e da estrutura organizacional precisa ser acompanhado por desenvolvimento similar na filosofia e nas práticas gerenciais da organização.

Existem forças ambientais que inibem importantes mudanças no comportamento estratégico de uma organização, na medida em que concorrentes, consumidores, fornecedores, entre outros, estabelecem uma expectativa em relação ao papel que a organização deve desempenhar. Por outro lado, existem também forças internas que trabalham contra estas mudanças, influenciadas pela escassez de recursos, pelos objetivos organizacionais, pela busca do previsível e, principalmente, para preservar os interesses daqueles que detêm poder para promover as mudanças.

Desta busca limitada pela mudança, a organização precisa desenvolver competências distintas, pois ela sobrevive na extensão daquilo que sabe fazer bem. Em relação ao que não faz bem, ela deve definir os seus alvos de aprendizagem, a fim de reduzir o impacto das suas fraquezas. A empresa precisa desenvolver a habilidade para diagnosticar o tipo de ajuste existente entre ela e o ambiente.

Pfeffer (1982), ao mencionar o trabalho de Miles e Snow (1978), enfatiza que as estratégias, a estrutura, os processos gerenciais e as filosofias administrativas têm forte relação entre si. Cita como exemplo que, nas organizações do tipo defensoras, é mais provável a utilização de produção em massa do que de tecnologias unitárias, assim como é mais provável adotarem estruturas mecanicistas e burocráticas do que estruturas orgânicas e flexíveis. Desta forma, Miles e Snow (1978) conseguiram reunir provas de que estratégia e estrutura devem se adaptar reciprocamente. A questão se a estratégia antecede a estrutura ou vice-versa não é crítica. O que de fato, provavelmente, ocorre são relações recíprocas, relacionadas à necessidade de se ajustar às demandas do ambiente.

## 2.6.2 Poder e estratégia

A relação entre poder e estratégia é abordada na perspectiva dos estudos de Pfeffer e Salancik (1978) sobre controle externo da organização, a partir da teoria da dependência de recursos, bem como da abordagem dos *stakeholders*, proposta por Freeman e Reed (1983).

### 2.6.2.1 A abordagem de Pfeffer e Salancik

Pfeffer e Salancik (1978) relacionam o tema poder e estratégia em um importante estudo para a teoria organizacional intitulado *The external control of organizations*. Os autores escrevem sobre como o ambiente organizacional afeta as organizações e como estas respondem às restrições externas. A idéia central é que para conhecer o comportamento de uma organização tem que conhecer o seu contexto. As organizações podem se adaptar às restrições ambientais ou podem tentar alterar o ambiente para adequá-lo às suas capacidades.

A perspectiva da teoria dos sistemas abertos demonstra que o contexto e o ambiente organizacional são aspectos importantes para conhecer as ações e a estrutura de uma organização. Como as organizações não são internamente auto-suficientes e, por isso, necessitam de recursos do meio ambiente, elas criam relações de interdependência com as organizações que transacionam.

A teoria da dependência de recursos baseia-se em dois elementos:

Quadro 17: Os dois elementos da Teoria da Dependência de Recursos

<b><u>PRIMEIRO ELEMENTO: EXTERNO</u></b>	<b><u>SEGUNDO ELEMENTO: INTERNO</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diz respeito às restrições externas. Uma organização se preocupa em responder às demandas de organizações e grupos que controlam recursos críticos para a sua sobrevivência. Tal teoria foca o poder interorganizacional e sustenta que este poder afeta as atividades das organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma que os gerentes e administradores procuram manobrar as dependências externas para garantir a sobrevivência da organização, assim como para obter maior autonomia e liberdade em relação às restrições ambientais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Pfeffer e Salancik (1978)

A maioria das organizações enfrenta numerosas demandas provenientes de diversos atores sociais, muitas incompatíveis entre si. Três fatores são críticos para determinar a dependência de uma organização em relação a outra:

Quadro 18: Fatores críticos para determinar dependência de recursos

<b>FATOR 1</b>	A importância do recurso para a manutenção e sobrevivência da organização.
<b>FATOR 2</b>	O grau em que o grupo de interesse tem poder discricional (incondicional) sobre a alocação e uso do recurso.
<b>FATOR 3</b>	O grau de escassez de alternativas ou o grau em que o controle do grupo de interesse sobre o recurso representar um fator determinante da dependência.

Fonte: Adaptado de Pfeffer e Salancik (1978)

O problema dominante da organização, segundo Pfeffer e Salancik (1978), é conseguir administrar o intercâmbio e os relacionamentos que envolvem diversos interesses externos que são afetados pelas ações organizacionais. As crescentes interligações entre as organizações são mediadas mais por regulações e negociações políticas do que por forças impessoais do mercado. O aumento da densidade dos relacionamentos entre interesses diversos tem levado a uma menor disposição para confiar na liberdade das forças de mercado. Negociação, estratégias políticas e o gerenciamento dos relacionamentos institucionais têm se tornado muito importante para a organização.

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao se reportarem à obra de Pfeffer e Salancik (1978), destacam a existência de três estratégias para lidar com as demandas ambientais:

Quadro 19: Estratégias para lidar com as demandas ambientais

Lidar com cada demanda à medida que ela surja, ao invés de tentar resolver demandas conflitantes de uma única vez.	Ocultar ou revelar estrategicamente informações, visando manipular expectativas e moldar resultados.	Jogar um grupo contra o outro, tornando evidente a incompatibilidade entre as demandas.
--	--	---

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Pfeffer e Salancik (1978) mencionam que a teoria da dependência dos recursos dedica especial atenção à questão: como as condições ambientais afetam as decisões e estratégias de uma organização? Os autores afirmam que o ambiente afeta a organização por meio dos efeitos das contingências ambientais sobre a distribuição de poder dentro da organização. Essa distribuição, por sua vez, afeta os

sucedores de postos administrativos e o ponto de vista que caracteriza a tomada de decisão. Além disso, tais fatores afetam as ações e a estrutura da organização. Se o processo funciona relativamente bem e sem muita demora, as ações e a estrutura são apropriadas às contingências e restrições ambientais.

### 2.6.2.2 A abordagem de Freeman e Reed

Um importante enfoque no estudo do relacionamento entre organização e ambiente foi a introdução do conceito de *stakeholders*, adaptado por Freeman e Reed (1983) para a análise dos influenciadores externos que se articulam em torno de coalizões externas. Uma coalizão externa pode ser definida como um grupo de detentores de interesse que se reúne para explorar uma base de poder com o intuito de influenciar as decisões e ações da organização em seu benefício.

Para Freeman e Reed (1983), citado por Borenstein (1996), *stakeholders* são todos aqueles que afetam ou são afetados pelas ações de uma organização, tais como: governo, fornecedores, clientes, concorrentes, dentre outros.

Mitroff (1989) diz que até a introdução do conceito de *stakeholders* a análise do ambiente externo era feita como quem faz uma lista de roupas para serem lavadas. Os *stakeholders* não existem isoladamente e, por isso, devem ser analisados no contexto global do relacionamento da organização com o ambiente. A análise dos *stakeholders* pode ser feita por meio de arquétipos, estruturados tendo em vista o funcionamento dinâmico de uma sociedade, com sua cultura, vínculos sociais, etc. Alguns dos principais *stakeholders* são os concorrentes diretos, pois no relacionamento de qualquer organização com o ambiente existe sempre alguma forma de competição.

Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam que a análise do ambiente é dificultada pela diversidade de interesses dos *stakeholders*. Não é fácil conciliar e satisfazer a todos, sem perder de vista o próprio conjunto de objetivos da organização. Como as organizações dependem dos recursos ambientais, elas não podem pensar em maximizar os interesses de um único *stakeholder*, mas se orientar para a tentativa de equilibrar os desejos da maioria deles. Estratégias para maximizar os dividendos dos acionistas, por exemplo, podem implicar o aumento dos preços, desagradando os clientes. Como os *stakeholders* podem ter múltiplos interesses, a organização

pode optar por atender aqueles que minimizem conflitos que possam causar danos maiores.

Freeman (1984), citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sugere um modelo de análise intitulado de “processo de formulação de estratégia dos *stakeholders*”, que compreende as seguintes fases:

Quadro 20: Fases do processo de formulação de estratégia dos *stakeholders*

<b>Fase 1</b>	<b>Análise do comportamento dos <i>stakeholders</i>:</b> há pelo menos três categorias de comportamentos para cada grupo em cada questão analisada. A primeira é o comportamento real ou observado. A segunda envolve o potencial cooperativo, para analisar comportamentos do grupo que possam, no futuro, auxiliar a organização a atingir seus objetivos. Por último, a ameaça competitiva, para analisar comportamentos que possam atrapalhar a organização na busca de seus objetivos.
<b>Fase 2</b>	<b>Explicação do comportamento dos <i>stakeholders</i>:</b> busca-se formular uma explicação lógica para o comportamento dos grupos. O executivo deve tentar se colocar na posição do <i>stakeholder</i> para entender o que ele sente.
<b>Fase 3</b>	<b>Análise das coalizões:</b> empreender esforços para analisar as possíveis coalizões entre os vários <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Freeman (1984, apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000)

Desse processo resultam quatro estratégias genéricas possíveis para lidar com os *stakeholders*: ofensiva, defensiva, manter a posição corrente e mudar as regras.

Perrot (1996) apresenta quatro pontos básicos na análise dos *stakeholders*:

Quadro 21: Pontos a considerar na análise dos *stakeholders*

<b>Ponto 1</b>	• Identificar quem são os grupos de <i>stakeholders</i> .
<b>Ponto 2</b>	• Verificar qual o interesse particular de cada um na organização.
<b>Ponto 3</b>	• Avaliar quanto cada um tem interesse.
<b>Ponto 4</b>	• Analisar quanta força cada grupo dispõe para fazer valer seus interesses.

Fonte: Adaptado de Perrot (1996)

O conhecimento desses pontos (embora difícil de articular), ou de alguns deles, é utilizado na formação das estratégias para lidar com o ambiente externo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseguram que não é tarefa fácil tentar analisar quem tem poder sobre a organização, bem como articular uma resposta para equilibrar as possíveis pressões. No entanto, a tentativa de análise é válida, pois permite reunir informações sobre o ambiente que, se não chega a permitir a formulação de um conjunto de ações, serve para monitorar possíveis pressões que a organização vai sofrer dos grupos que detêm algum interesse nas suas operações.

### **2.6.3 Estrutura e poder na abordagem de Mintzberg**

Mintzberg (1979, 1983a, 1995 e 2001) classificou as organizações em termos de sua estrutura em cinco configurações, e em termos das suas relações de poder em seis configurações. Ao relacionar as configurações de estrutura e de poder, o autor descreveu as organizações em sete configurações: organização empreendedora, mecanizada, profissional, diversificada, adhocrática ou inovadora, missionária e política.

Mintzberg (2001) afirma que tais configurações, embora abranjam boa parte do conhecimento sobre organização, são simplificações e caricaturas da realidade. Geralmente, uma organização representa uma combinação delas ou um processo de transição entre elas. As primeiras cinco representam arquétipos das formas mais comuns de organização, enquanto que as últimas duas são representações das forças culturais e políticas que estão presentes em todas as organizações.

## **2.7 ESTUDOS E TEORIAS SOBRE ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS**

A seguir são apresentados estudos específicos sobre universidades, principalmente os que enfocam os temas objeto desta tese.

### **2.7.1 Os modelos de universidade**

Conceituar universidade não é tarefa fácil, pois existem diversas categorias e dimensões a serem consideradas, além de peculiaridades que a diferenciam dos demais tipos de organização. Além disso, os estudos sobre universidades, que não são muitos (e destes, poucos enfocam a teoria organizacional), limitam-se a estudar algumas variáveis, geralmente de forma isolada, que compõem o amplo ambiente das universidades.

No entanto, sabe-se que a universidade é uma organização complexa que pode ser caracterizada:

Quadro 22: Caracterização da universidade como uma organização complexa

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pela ambigüidade de objetivos, mesmo quando os objetivos formais normalmente girem em torno da geração e disseminação do conhecimento baseado no tripé do ensino, pesquisa e extensão.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por um núcleo operacional altamente profissionalizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por decisão colegiada que torna o processo decisório mais lento e conflituoso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo elevado grau de diversificação horizontal, baseado na diversidade de áreas do conhecimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por um processo produtivo que envolve pessoas e não insumos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por uma forte ação política presente nas diversas coalizões internas decorrentes, principalmente, do processo eletivo para preenchimento de postos gerenciais, geralmente, com participação da comunidade acadêmica.</li> </ul>

Além da complexidade intra-organizacional, o ambiente é considerado complexo e dinâmico, no qual as universidades operam com variados graus de autonomia. Existem diversos *stakeholders*, tais como: governos federal, estadual e municipal, partidos políticos, associações profissionais, empresas em geral (fornecedoras de insumos e empregadoras dos profissionais formados ou em formação), dentre outros.

Quanto à figura jurídica, a universidade pode ser pública ou privada. Quando pública, pode estar vinculada à União, a um Estado ou município. Como universidade privada, pode ser do tipo:

Quadro 23: Principais tipos de universidades privadas

CONFSSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculada a uma ordem religiosa.</li> </ul>
COMUNITÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criada para atender aos anseios de uma comunidade regional.</li> </ul>
EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerada como um investimento de pessoas ou grupos identificados.</li> </ul>

Não se quer afirmar que somente o tipo empresarial pretende ter retorno sobre os investimentos (todas são empreendimentos), mas sim que ela tem dono ou donos, a quem deve distribuir dividendos, enquanto na confessional e na comunitária isto não ocorre, pelo seu caráter filantrópico.

Habitualmente, as universidades empresariais, primeiramente, e as confessionais, que não ficam muito para trás, são mais agressivas mercadologicamente do que as comunitárias que tendem a perder o foco em função

de brigas loco-regionais. São as universidades comunitárias que mais sofrem com o acirramento da competição no ensino superior.

As universidades privadas, independente do tipo, normalmente, assumem a figura jurídica de uma fundação ou associação sem fins lucrativos para fazer jus a alguns benefícios fiscais, tributários e trabalhistas. A do tipo empresarial tem mais dificuldade para obter tais regalias.

Vários estudos existentes sobre o ambiente universitário permitem vislumbrar um conjunto de modelos de universidade que representam arquétipos identificados combinadamente na realidade, dependendo das características estruturais e contextuais de cada universidade e das partes que a compõem.

O modelo burocrático pode ser percebido no ambiente universitário tanto na sua forma mecanizada quanto profissional. Em relação ao modelo colegiado, Hardy (1996) diz que ele é compatível com o ambiente das universidades porque os profissionais altamente preparados discutem suas posições de igual para igual em busca de decisões consensuais ou negociadas. Baldrige (1971) se espelhou na teoria de conflitos para vislumbrar a universidade como um modelo político. Processos eleitorais, greves estudantil e docente, campanhas de pressão de grupos de interesse, dentre outros conflitos, denotam intensa atividade política dentro e ao redor da universidade. Por sua vez, Cohen, March e Olsen (1972), ao desenvolverem o “modelo da lata do lixo” de escolha organizacional, mostraram que as universidades podem ser vistas também como anarquias organizadas, na medida em que operam em ambiente dinâmico, com diversidade de interesses internos e externos e complexo fluxo de informações. Birnbaum (1989), Childers (1981) e Hardy (1996) propõem o modelo cibernético ou misto, pois as universidades resultam da combinação dos modelos vistos anteriormente.

Os modelos apresentados dão conta da complexidade que envolve as organizações universitárias. Talvez, por isso, os estudos organizacionais em universidades não sejam tão freqüentes quanto em outros segmentos da sociedade.

### **2.7.2 O estudo de Hardy, Langley, Mintzberg e Rose**

A “formação de estratégia no ambiente universitário” se configura em um dos mais importantes artigos do gênero e influenciou diversos pesquisadores. Os autores

iniciam argumentando que as estratégias adotadas em universidades tanto podem ser deliberadas como emergentes. Na universidade a estratégia é muito mais do que uma prévia articulação de propósitos, ela resulta das ações e decisões que emergem na organização. Então a estratégia pode existir sem esforços de agentes centrais, a sua formulação não precisa necessariamente preceder sua implantação, assim como elas não precisam ser explícitas.

Hardy et al (1983) destacam que as decisões e ações em torno da formação da estratégia tendem a formar modelos. A partir deste raciocínio, os autores descrevem oito tipos de estratégias percebidas no ambiente universitário, que são: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, processual, desconexa, consensual e imposta.

Os autores acrescentam que o processo decisório nas universidades é altamente complexo. A decisão pode ocorrer como uma determinação da administração central, ou ser uma escolha coletiva de cunho colegial ou político, em processos que podem ser analíticos e racionais ou do tipo “lata de lixo”. Também pode ser uma escolha baseada em julgamento profissional. As decisões também são influenciadas por toda sorte de *stakeholders* que vão dos estudantes, associações profissionais, governos, agências de fomento, partidos políticos, até organizações e o público em geral. Tudo isso cria o caldo no qual as estratégias se formam ou são formuladas.

Hardy et al (1983) concluem apresentando uma série de proposições. Iniciam com algumas proposições de cunho geral, seguidas das proposições ligadas as três escalas de decisão (julgamento profissional, determinação da administração central e escolha coletiva). Por fim, apresentam algumas proposições conclusivas.

Quadro 24: Proposições sobre formação de estratégias em universidades

<p><b>Proposições Gerais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos são os agentes que estão envolvidos no processo de formação de estratégias nas universidades.</li> <li>• Algumas estratégias afetam toda a universidade e outras afetam partes específicas.</li> <li>• Existe fragmentação nas estratégias adotadas por universidades.</li> <li>• O controle sobre uma estratégia pode residir sobre professores individualmente, sobre a estrutura administrativa ou sobre a coletividade.</li> </ul>
--------------------------------------	--

<p><b>Proposições sobre Julgamento Profissional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As missões estratégicas da universidade são em grande parte agregadas de estratégias pessoais perseguidas pelos professores, baseadas no julgamento profissional.</li> <li>• Muitas estratégias pessoais são influenciadas por treinamentos e afiliação profissional.</li> <li>• Muitas estratégias importantes associadas com a missão adentram às universidades a partir de uma série de influências profissionais mais amplas que ultrapassam a esfera institucional.</li> </ul>
<p><b>Proposições sobre Determinações da Administração Central</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administradores centrais impõem estratégias deliberadas para toda a universidade.</li> <li>• Administradores centrais exercem influência sobre outras esferas mediante a adoção de estratégias “guarda-chuva” e processuais.</li> <li>• Crises aumentam o poder dos administradores centrais sobre a formação de estratégias.</li> <li>• Algumas estratégias são, de fato, impostas por influenciadores externos.</li> </ul>
<p><b>Proposições sobre Escolhas Coletivas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em um extremo, processos interativos podem encorajar coesão em atividades fragmentadas, guiadas por negociação departamental ou por estratégias amplas da universidade.</li> <li>• Em outro extremo, processos interativos podem produzir temas fortes e consistentes, guiados por uma penetrante estratégia ideológica.</li> <li>• Entre esses extremos, processos interativos criam consistência por meio de procedimentos formais e hábitos implícitos, guiados por estratégias planejadas ou consensuais.</li> </ul>
<p><b>Proposições Conclusivas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias universitárias tendem a apresentar um notável grau de estabilidade, desencorajando qualquer forma de estratégia revolucionária, justamente porque a responsabilidade sobre as estratégias está dividida entre muita gente.</li> <li>• Mudanças nas estratégias universitárias ocorrem, constante e gradativamente, em lenta reação às forças do ambiente, guiadas por julgamento profissional, determinadas pela administração central, assim como em processos coletivos políticos, colegiados ou analíticos. As universidades são, paradoxalmente, extremamente estáveis nos níveis mais amplos e estão em permanente mudança nos níveis mais restritos.</li> <li>• Estratégias abundam nas universidades. A partir da compreensão de estratégias como realizações, ao invés de intenções, e considerando os diversos padrões para formar estratégias, pode-se dizer que as universidades estão inundadas de estratégias.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hardy et al. (1983)

### 2.7.3 O estudo de Hardy e Fachin

A pesquisa de Hardy e Fachin (2000) tinha como objetivos específicos: entender como as universidades estudadas formulavam suas estratégias; explorar as relações entre o processo de formação de estratégias e variáveis estruturais e contextuais; e avaliar as implicações e os produtos desses processos de formulação estratégica.

As universidades estudadas foram a UFRGS, UFBA, UNICAMP, UEM-PR, PUC-RJ e a PUC-RS. A pesquisa buscou reunir e relacionar os resultados do estudo em termos de estratégia, estrutura, estilo e desempenho. O estudo demonstrou também como a coerência entre vários aspectos no interior da organização resulta numa variedade de configurações e estilos estratégicos.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS se aproximou da configuração “anarquia organizada”, porque não havia uma estratégia acadêmica claramente definida, bem como havia idéias conflitantes em torno da postura estratégica que deveria adotar. A Universidade Federal da Bahia – UFBA configurou-se como uma “arena política”, em função com conflitos políticos decorrentes de processos sucessórios conturbados. A Universidade Estadual de Campinas enquadrou-se em torno da configuração da “adhocracia” na medida em que buscava a inovação em atividades multidisciplinares, com núcleos que co-existiam e se integravam em uma complexa rede de comunicações laterais. A Universidade Estadual de Maringá – UEM foi descrita como uma “tecnocracia”, principalmente em função do desenvolvimento de processo centralizado de planejamento que envolvia a participação dos departamentos. A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ foi a que mais se aproximou do modelo “burocrático profissional”, com as questões acadêmicas decididas pelos professores de forma coletiva e o controle mediante padronização de habilidades e normas profissionais. Por fim, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS apresentou-se como uma “burocracia mecanizada”, com planejamento altamente centralizado, pouco contato entre o topo e a base e controle exercido por normas e regulamentos.

## 2.7.4 O estudo de Schuch Jr.

Para Schuch Jr. (1995) os estudos envolvendo organizações universitárias exigem uma concepção própria, em função de características tão particulares, diferenciando-as dos demais tipos de organizações empresariais.

O autor resgata as idéias de alguns autores que contribuíram para o estudo das organizações universitárias:

- Amitai Etzioni (1973), destacado teórico de concepção estruturalista, estudou a questão do conflito entre a autoridade administrativa e a autoridade do especialista.
- A contribuição de Mintzberg (1983a), em uma perspectiva sistêmica e contingencialista, caracteriza a universidade como uma burocracia profissional, diferenciando-a das burocracias em geral.
- Baldrige (1971) propõe que a universidade seja estudada como um sistema político, em contraposição ao modelo burocrático e colegiado.

Embora se perceba nas universidades uma tendência à formalização, principalmente decorrente da decisão colegiada, Schuch Jr. (1995) afirma que a alta qualificação do nível operacional inviabiliza a racionalização e “standartização” dos processos de trabalho. Essas características geram um clima marcadamente igualitário que repercute nos processos eletivos entre pares para a escolha do nível gerencial, na transitoriedade dos mandados e nos processos de tomada de decisão colegiada, aproximando a universidade muito mais de um sistema político.

A estrutura complexa gera múltiplas pressões e inúmeras formas de poder, na qual diferentes grupos disputam espaços ao mesmo tempo em que cooperam entre si. Os processos de negociação e a formação de coalizões ocorrem por meio de complexas redes de decisão.

Uma das principais formas de conflitos que se estabelece é a relação entre as áreas acadêmicas com as administrativas. Enquanto a área administrativa preocupa-se com regulamentos, questões de eficiência e racionalidade, a área acadêmica, que se constitui nas atividades fins da universidade, está centrada em critérios que envolvem democracia, autonomia, busca de participação e consenso, que tornam as decisões mais morosas em função da necessidade de articulação das idéias na busca de argumentação e negociação em torno das divergências.

Nessas condições, o poder é frouxo e ambíguo devido à complexidade da estrutura social. A preponderância do corpo operacional diferencia as organizações universitárias das demais em três aspectos fundamentais: o desenho estrutural, a formulação de políticas e o conflito entre meios e fins.

No tocante à estrutura, a existência de variadas e diferenciadas unidades operacionais, em função de diferentes áreas de conhecimento, ligadas diretamente ao nível superior de caráter colegiado, torna desnecessária a existência de níveis de supervisão e controle. Porém, por ser supérfluo se torna um ritual burocrático.

A formulação de políticas ocorre também no nível operacional, o que torna inválida a noção de que tais políticas devam ser originadas nos níveis estratégicos, transformadas em metas no nível tático e colocadas em prática no nível operacional.

O permanente esforço para manter a preponderância da área acadêmica (responsável pelas atividades fins) sobre a área administrativa (responsável pelas atividades meios) alimenta um duradouro conflito, tornando a universidade uma organização muito mais próxima do modelo político do que do burocrático.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os pressupostos e as opções metodológicas que nortearam o presente estudo.

#### 3.1 A ABORDAGEM HUMANISTA E A PESQUISA QUALITATIVA

A abordagem humanista é uma importante corrente nas ciências sociais, pois faz um contraponto à corrente positivista, ao rejeitar a noção de que o método científico adotado nas ciências naturais possa ser aplicado ao estudo da vida social humana. Para Hughes (1983, p. 71), "o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais". O mesmo autor complementa sua argumentação ao afirmar que o comportamento social humano é impregnado de valores e o conhecimento de uma cultura só pode ser obtido por meio do isolamento de idéias comuns, sentimentos ou objetivos em um dado período histórico.

Godoy (1995a, p. 58) menciona que na pesquisa qualitativa o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. "Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos [...]."

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características centrais que são inerentes à maioria das suas tradições, das quais destacam-se:

Quadro 25: Características da pesquisa qualitativa

<ul style="list-style-type: none"> <li>• É comparável a um guarda-chuva que cobre várias tradições de pesquisa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo nos seus mundos sociais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pesquisador é o instrumento primário de coleta de dados, ao invés de inventários e questionários inanimados, com larga aplicação do computador.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usualmente envolve pesquisa de campo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprega estratégia indutiva de pesquisa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Merriam (1998)

Strauss e Corbin (1990) e Merriam (1998) afirmam que, em função da abordagem, a pesquisa qualitativa pode ser descritiva, interpretativa ou objetivar a construção de teorias substantivas (abordagem da *Grounded Theory*).

Em outro enfoque, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam Darwin, ao mencionarem que os pesquisadores podem ser distinguidos em separadores, que gostam de isolar variáveis, e agrupadores, que vêem o mundo em termos de categorias mais amplas, deixando de lado as nuances da variabilidade em favor do agrupamento global. A pesquisa qualitativa coaduna-se mais com os princípios dos agrupadores. Para Ansoff (1983), os separadores buscam o parcelamento da complexidade, enquanto os agrupadores buscam a agregação da complexidade.

O estudo ora apresentado coaduna-se com a abordagem interpretativista descritos por Merriam (1993) e por Morgan (1980) e com a perspectiva dos agrupadores, que influenciou a abordagem de configuração proposta por Miller e Mintzberg (1983).

### 3.2 CONCEPÇÕES DE PESQUISA ADOTADAS

O pesquisador acredita que em uma tese de doutorado envolvendo as ciências sociais, um capítulo metodológico não pode se restringir à pura descrição dos métodos adotados, mas sim se preocupar em navegar pelas concepções e tradições de pesquisa que permitam ampliar os seus horizontes. O pesquisador tem que fazer opções e defendê-las com base na sua visão sobre fazer ciência.

Na tentativa de colocar uma pitada de criatividade na reflexão e uso dos métodos, optou-se por considerar quatro concepções de pesquisa, todas de cunho eminentemente qualitativo, que apresentam mais semelhanças entre si do que diferenças. Tais concepções envolvem a abordagem de configuração (MILLER e

MINTZBERG, 1983), a *direct research* (MINTZBERG, 1983b), a estrutura de pesquisa para o estudo da mudança organizacional (PETTIGREW, 1985; 1987; 1996; PETTIGREW et al. 1992) e a *grounded theory* (GLAZER, 1978, e STRAUSS e CORBIN, 1990). A seguir são apresentados os atributos principais de cada concepção, para, ao final, estabelecer as ligações e influências para o presente estudo.

A abordagem de configuração proposta por Miller e Mintzberg (1983), e já retratada na revisão de literatura, influenciou a presente pesquisa por coadunar-se à concepção de agregação da complexidade. O histórico e o diagnóstico preliminar apresentados no capítulo introdutório reforçam a indicação de considerar a abordagem de configuração, pois em um estudo longitudinal é possível perceber que as universidades podem ser agrupadas em função de certas características ou atributos, tais como: processo de criação como fundação isolada; fusões entre fundações isoladas; e o processo de reconhecimento como universidade. Universidades podem ser públicas federais, estaduais e municipais, assim como universidades privadas podem ser confessionais, comunitárias e empresariais. As universidades também se encontram em diferentes estágios que são afetados pela região em que atuam, pelo seu porte, pela dispersão espacial (concentradas ou multicampi), etc. Além do mais, a abordagem de configuração, por seu caráter abrangente e aglutinador, é um importante recurso metodológico para compreender o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia.

Uma importante concepção de pesquisa que influenciou a formação do pesquisador foi a *direct research*, proposta por Mintzberg (1983b). Tal perspectiva emergiu ao longo das experiências acumuladas durante treze anos de pesquisas organizacionais do grupo de pesquisadores da Universidade McGill, de Montreal, no Canadá, descrita e sintetizada em sete características:

(1) A pesquisa direta tem sido tão puramente descritiva quanto possível. Os estudos descritivos são uma prática comum na teoria das organizações. Descrever de forma pura a trajetória das decisões estratégicas de várias empresas, longitudinalmente, permite entender os padrões que se formam em correntes de decisões. Normalmente, os resultados obtidos por descrições puras de fenômenos, possibilitam levantar dúvidas sobre grande parte do conhecimento aceito.

(2) Utilizam métodos simples. Métodos mais simples e diretos produzem resultados mais úteis, tal como seguir o fluxo da estratégia em uma organização.

Uma amostra pequena não deve ser evitada e o estudo em profundidade de um único caso produz melhores resultados que vários casos trabalhados superficialmente.

(3) A pesquisa direta tem sido tão puramente indutiva quanto possível. A dedução é a parte menos interessante e menos desafiadora da ciência. É a descoberta que atrai o pesquisador e não a verificação daquilo que já se julga saber.

(4) A pesquisa direta é sistemática por natureza. Não importa o quão pequena seja a amostra ou qual o interesse de pesquisa. O que importa é entrar nas organizações com um foco bem definido e coletar dados específicos de forma sistemática.

(5) A pesquisa direta envolve organizações reais. O maior obstáculo à construção de teoria é as pesquisas que violam a organização, forçando-a para categorias abstratas que nada tem a ver com a forma como ela realmente funciona.

(6) A pesquisa direta, em sua natureza intensiva, assegura que dados sistemáticos sejam sustentados pelos casos estudados. O pesquisador tem que sentir a necessidade de estar no local da pesquisa por tempo suficiente para poder compreender o que está ocorrendo.

(7) A pesquisa direta busca sintetizar e integrar diversos elementos em configurações de tipos ideais ou puros. Pesquisadores que focam apenas duas variáveis parecem encobrir questões quase tão freqüentemente como as esclarecem.

Mintzberg (1983b) conclui que, juntas, tais características parecem formar sua própria configuração: pesquisa baseada em descrição e indução ao invés de prescrição e dedução; confiança na simplicidade do método ao invés de métodos rigorosos de coleta de dados; a avaliação de muitos elementos em termos reais e sustentados por casos ao invés de umas poucas variáveis observadas à distância; e a síntese destes elementos em configurações ao invés da análise de pares de variáveis como relações contínuas.

Outro autor que influenciou igualmente o presente trabalho foi Pettigrew (1985; 1987; 1996), ao propor uma estrutura de pesquisa para o estudo da mudança organizacional. Com poucas exceções, grande parte das pesquisas sobre mudança não considera aspectos históricos, o processo e o contexto. Como consequência, o campo da mudança é caracterizado por tentativas limitadas, no que tange ao desenvolvimento teórico, com descobertas empíricas igualmente limitadas. Isso é

decorrente da preocupação excessiva de entender a complexidade de mudanças particulares, ao invés de procurar entender a dinâmica da mudança.

O que se quer demonstrar aqui é que as descobertas de pesquisa sobre mudança estão, inexoravelmente, associadas ao método utilizado. O tempo estabelece uma estrutura de referência por meio da qual as mudanças são vistas e como elas são explicadas. Então, quanto mais se observar os eventos do presente, quanto mais se acompanhar processos emergentes e quanto mais se voltar no tempo para desembaralhar as origens, maior a probabilidade de identificar a continuidade da mudança. Sem dados longitudinais é impossível identificar a dinâmica processual da mudança e, por conseguinte, a ligação indissociável entre a estrutura e o processo. A dinâmica do processo de mudança só pode ser estudada levando em conta o contexto no qual teve origem e analisando o seu conteúdo.

Na visão de Elden, Kervasdoué e Kimberly, citados por Pettigrew et al. (1992), o contexto é decorrente de uma combinação de variáveis intra-organizacionais, ambientais e sócio-econômicas. Pettigrew et al. (1992) afirmam que os processos de continuidade e a mudança de longo prazo podem ser analisados de forma proveitosa dentro de uma análise contextualizada, usando características que permitam delinear níveis de análise relativos ao contexto interno e externo.

Visões episódicas da mudança não só tratam as inovações como se tivessem um início e um fim bem definidos, mas também limitam a si mesmas em instantâneos, ao invés de séries de tempo, e falham em prover dados sobre mecanismos e processos por meio dos quais as mudanças são criadas, ou seja, perdem a dinâmica do processo (PETTIGREW, 1987).

Van De Ven (1992) argumenta que existe um crescente interesse acadêmico na pesquisa do processo da estratégia, no que concerne à compreensão de como as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas e de como se dá o processo de mudança estratégica.

Strauss e Corbin (1990) enfatizam que o termo processo é enganoso e não pode ser explicado facilmente. Ele é uma parte de qualquer realidade empírica. O processo está lá, o pesquisador sente sua presença na mudança da ação/interação, embora não possa vê-lo como um fato. É uma poderosa noção analítica. Processo é um meio de dar vida aos dados pela percepção instantânea de ação/interação que formam uma seqüência ou série.

Para Schön, citado por Pettigrew (1987), na busca da compreensão reflexiva das situações, dever-se-ia estar aberto às "respostas insolentes". Estar atento à teoria singular do processo e, portanto, à mudança social e organizacional, representa buscar por continuidade e mudança, padrões e idiosincrasias, ações individuais e de grupo, assim como processos de estruturação. Deve-se dar uma chance aos processos sociais e históricos para revelar suas desordens, pois existem e não podem ser relegadas. Para compreender a mudança organizacional, deve-se examinar as justaposições do racional e do político, a busca pela eficiência e pelo poder, as forças que possibilitam e limitam, dentro do contexto político, sócio-econômico e intra-organizacional, explorando algumas situações nas quais tudo isso se mistura.

Pettigrew (1985, 1996) apresenta, como quadro de referência, a estrutura geral de um guia de pesquisa para a mudança organizacional, na forma de um triângulo que contempla o contexto interno e externo, o conteúdo e o processo (ver figura 06).

O ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer estratégia nova, inevitavelmente, exige o gerenciamento no seu contexto e processo.

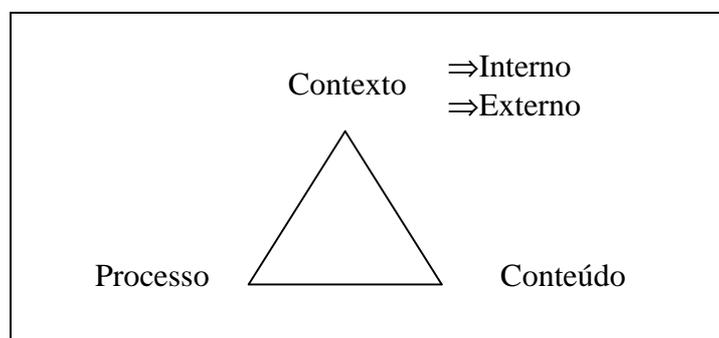


Figura 06: Estrutura geral do guia de pesquisa

Fonte: PETTIGREW, A. M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Ed.) **Doing research that is useful for theory and practice**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 222-248.

O contexto externo se refere ao social, econômico, político e ao ambiente competitivo no qual a empresa opera. O contexto interno se refere à estrutura, à cultura corporativa e ao contexto político vigente na empresa e pelo qual as idéias para a mudança são precedidas. Por sua vez, o conteúdo refere-se às áreas específicas da transformação sob exame. Assim, a organização pode estar

querendo mudar a tecnologia, a mão-de-obra, produtos, posicionamento geográfico ou até mesmo a cultura corporativa. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações dos vários parceiros envolvidos, à medida que procuram levar a organização de um estado presente a um estado futuro desejável. O "o que" da mudança se refere ao conteúdo, muito do "porquê" da mudança é derivado de uma análise do contexto interno e externo, e o "como" da mudança pode ser entendido pela análise do processo.

O presente estudo também recebeu significativa influência da abordagem da *grounded theory*, nem tanto pela busca da construção de teorias substantivas, mas pelos seus pressupostos de sensibilidade teórica e coleta e análise sistemática dos dados por meio do método comparativo constante. Por isso, não se poderia deixar de falar sobre tal abordagem.

No entender de Strauss e Corbin (1990), a *grounded theory* é uma derivação indutiva do estudo de um fenômeno, que é descoberto, desenvolvido e verificado por meio de coleta e análise sistemática dos dados pertencentes a esse fenômeno. Coleta e análise de dados e a construção de teorias estão reciprocamente relacionadas entre si. A teoria substantiva não começa com uma teoria, mas por uma área de estudo que permita emergir uma teoria. Segundo Glazer (1978), o fato de a teoria ser fundamentada nos dados e emergir deles é que o levou, juntamente com Strauss, a chamar a metodologia por eles criada de *grounded theory*.

Strauss e Corbin (1990) enfatizam que uma *grounded theory* bem construída atenderá a quatro critérios centrais para julgar a aplicabilidade da teoria ao fenômeno estudado: (1) Ajuste – se uma teoria é fiel à realidade cotidiana deve ajustar-se à área substantiva estudada; (2) Compreensão – por representar uma realidade, deve ser compreensível e fazer sentido tanto para as sujeitos da pesquisa quanto para os práticos da área estudada; (3) Generalização teórica – se o estudo é baseado em dados compreensíveis e em interpretação conceitual extensa, então a teoria resultante deve ser abstrata o bastante e incluir variação suficiente para torná-la aplicável a uma variedade de contextos relacionados àquele fenômeno; (4) Controle – a teoria deve prover controle, pois as hipóteses que propõem relações entre conceitos podem ser usadas para guiar ações posteriores.

A abordagem da *grounded theory* é um método de pesquisa qualitativa que usa um conjunto sistemático de procedimentos para desenvolver indutivamente teoria substantiva sobre um fenômeno. Os achados constituem uma formulação teórica da

realidade investigada, em lugar de um conjunto de números ou grupos de temas frouxamente relacionados.

Um importante componente da *grounded theory* é a sensibilidade teórica. O termo “sensibilidade teórica” foi desenvolvido por Glazer (1978) no contexto da *grounded theory*, embora tal sensibilidade seja requerida nas demais abordagens da pesquisa qualitativa.

A sensibilidade teórica vem de várias fontes. Uma fonte é a literatura, que inclui pesquisa em teorias e documentos de vários tipos (biografias, documentos oficiais, etc.). A experiência profissional é outra fonte de sensibilidade. Ao longo de anos de prática em um campo, a pessoa adquire uma compreensão de como as coisas acontecem e o que pode acontecer sob certas condições. Experiência profissional é uma rica base de conhecimento, mas também pode bloquear o pesquisador para ver coisas que se tornaram rotineiras ou óbvias. As experiências pessoais representam outra fonte de sensibilidade teórica, mas deve-se ter o cuidado de não assumir que todo mundo teve uma experiência semelhante à sua.

A sensibilidade crescente para conceitos, significados e relações mostram porque é tão importante entrelaçar a coleta e seleção com a análise dos dados. A sensibilidade teórica representa um importante aspecto criativo da *grounded theory*. Para podermos ser, ao mesmo tempo, cientistas e criativos é importante manter um equilíbrio entre o que é criado pelo investigador e o que é realidade.

Pretende-se, a seguir, sistematizar as características e atributos comuns às concepções da abordagem de configuração (Miller e Mintzberg), *direct research* (Mintzberg), estrutura de pesquisa para o estudo da mudança organizacional (Pettigrew) e *grounded theory* (Glazer, Strauss e Corbin):

- todas estão ligadas à tradição da pesquisa qualitativa;
- envolvem estudos em profundidade com perspectiva longitudinal;
- pesquisa predominantemente indutiva;
- dão ênfase ao contexto e ao processo;
- adotam estudos de casos sistemáticos em diversas organizações que permitam entender o fenômeno pela possibilidade da comparabilidade;
- privilegiam técnicas de coleta que enfatizem a interação entre pesquisador e participante, tais como entrevistas e observações;

- a coleta e análise ocorrem de forma sistemática para integrar conhecimentos e permitir a construção de teorias que expliquem a totalidade (*gestalt*) do fenômeno, em detrimento da riqueza de detalhes, como ocorre na busca de relação entre poucas variáveis;
- os achados são apresentados na forma de categorias de análise que podem dar origem a tipologias, taxonomias e arquétipos (para não dizer configurações) que permitem capturar a complexidade do ambiente, assim como facilitam a compreensão dos fenômenos e a disseminação do conhecimento obtido; e
- a preocupação com a validade está ligada ao conceito de generalização teórica e não estatística.

Esses pontos influenciaram profundamente o presente estudo.

### 3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente projeto de pesquisa foi desenvolvido considerando o delineamento do estudo de caso, de cunho eminentemente qualitativo, com uma abordagem descritiva e interpretativa e uma perspectiva contextual e processual. O estudo é longitudinal, pois foram estudadas as fundações que deram origem à UNOESC desde a fundação até o ano de 1996.

Para Borenstein (1996) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adotada em situações singulares, recomendado por Mintzberg na construção de modelos de análise da mudança organizacional. Em relação à opção pelo estudo longitudinal, Borenstein (1996, p. 21) afirma que "o estudo dinâmico do comportamento organizacional envolve a observação, ao longo do tempo, das mudanças ocorridas na organização". Merriam (1998) menciona que o estudo de caso é utilizado para obter conhecimento em profundidade de uma situação, mostrando o significado dos envolvidos, cujo interesse reside no processo.

Godoy (1995b) afirma que, ao adotar o estudo de caso, o pesquisador deve estar aberto a novas descobertas, mesmo quando orientado por um esquema teórico. O pesquisador deve manter-se alerta aos novos elementos ou dimensões que podem surgir ao longo do trabalho, bem como se preocupar em captar a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação, pois a realidade é sempre complexa.

No entender de Merriam (1998), o estudo de caso apresenta algumas características especiais, que são:

Quadro 26: Características especiais do estudo de caso

<b><u>PARTICULARÍSTICO</u></b>	<b><u>DESCRITIVO</u></b>	<b><u>HEURÍSTICO</u></b>
Procura estudar uma situação, evento, programa ou fenômeno em particular.	Consiste de uma rica descrição do fenômeno estudado, sendo preferencialmente longitudinal.	O estudo esclarece a compreensão do leitor a respeito do fenômeno estudado, sinalizando como os acontecimentos ocorrem e são sentidos pelos atores do estudo.

Fonte: Adaptado de Merriam (1998)

Merriam (1998) menciona que o estudo de múltiplos casos (também conhecido como estudos de casos cruzados, multicaso e comparativos) consiste na coleta e análise de dados de vários casos, o que permite uma forte ênfase na comparação.

O estudo de caso sempre foi amplamente adotado pelos mais renomados pesquisadores organizacionais. A idéia de estudar múltiplos casos permite comparabilidade. Chandler (apud MCCRAW, 1998), até por ser historiador, desenvolveu estudos de casos em profundidade nas cinquenta maiores empresas americanas, adotando o método da pesquisa comparada, com enfoque multidisciplinar, que lhe permitiu desenvolver uma série de ensaios que levassem a uma teoria histórica da grande empresa norte-americana.

O presente estudo poderia ser considerado como um estudo de caso da UNOESC, mas optou-se pelo estudo multicaso, pois cada uma das três fundações que deram origem a UNOESC foi estudada separadamente até o processo de fusão, que começou a ser implantado efetivamente no início de 1992. Mesmo em relação a acontecimentos após a criação da UNOESC, os dados foram apresentados por campus, pois a perspectiva dos participantes é afetada pela cultura organizacional, que não foi e não poderia ser unificada apenas pelo processo formal de fusão.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi desenvolvido na Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, nos campi de Chapecó, Joaçaba e Videira. Tais campi representam as fundações isoladas de ensino superior que, por meio de um processo de fusão,

deram origem a UNOESC.

Como se trata de um estudo com característica longitudinal, a pesquisa abrange o processo histórico dos três campi objeto da pesquisa, desde a fundação de cada um até os primeiros cinco anos após a fusão (1992 a 1996), que representa o mandato do primeiro reitor e culmina com o reconhecimento da universidade.

Merriam (1998) enfatiza que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra que seja possível obter as informações necessárias para o estudo. A lógica e o poder da amostra intencional reside na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade.

Assim, os participantes da pesquisa foram selecionados em função dos conhecimentos e das informações de que dispunham em torno dos temas propostos. Procurou-se identificar nos três campi da UNOESC aqueles atores e influenciadores que participaram do processo histórico das respectivas instituições. Aqueles cuja história profissional (ou parte dela) permeie a história das instituições consideradas. Por isso, a escolha dos participantes privilegiou igualmente aqueles que ainda estão na organização e aqueles que dela já se desligaram.

O número de entrevistados não foi antecipadamente definido. Foram consideradas duas perspectivas em torno do número de participantes. A primeira reflete a posição de Taylor e Bogdam (1984), quando sugerem que o número de participantes em uma pesquisa qualitativa em profundidade não deve ser elevado, para evitar o risco de reunir uma massa muito grande de dados, para a qual não se consiga proceder às devidas análises. A segunda reflete o princípio da saturação teórica, proposto por Corbin e Strauss (1990), no qual escolhe-se aqueles participantes que inicialmente pareçam dispor das informações pretendidas, para, a partir das próprias entrevistas, identificar outros nomes de pessoas que mereçam ser entrevistadas e assim sucessivamente até que novos entrevistados não acrescentem dados novos.

Inicialmente, contatou-se o reitor e os pró-reitores de administração dos três campi, que indicaram três nomes em cada campi. A partir das entrevistas com tais participantes chegou-se a outros nomes que também foram entrevistados.

Por uma questão ética, optou-se por apresentar os nomes e dados de identificação dos 16 participantes da pesquisa (apêndice A), mas sem revelar quem disse o quê no decorrer da apresentação dos dados. No capítulo 4 os dados são

apresentados em ordem cronológica, visando contar a história das fundações que deram origem a UNOESC e da própria UNOESC durante o mandato do seu primeiro reitor. Quando houve citações literais ou parafraseadas, os entrevistados são identificados por um código alfanumérico atribuído por sorteio aleatório. Este código apresenta uma letra de “A” a “P”, seguida pelo número correspondente à posição que tal letra ocupa no alfabeto (A-1, B-2 ..... P-16). Garantir o anonimato aos participantes é uma prática amplamente adotada em estudos qualitativos.

Na etapa de entrevistas, dos participantes, apenas quatro não mantinham mais vínculo com a UNOESC, sendo três do Campus de Chapecó e um do Campus de Videira. Dos doze que ainda mantinham vínculo, todos participavam nas decisões como membros de colegiados da universidade, em suas diversas instâncias, bem como sete ainda desempenhavam função executiva de nível gerencial e diretivo.

### 3.5 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa adota, principalmente, as técnicas de entrevista e observação. O questionário é frio e impessoal, pois o pesquisado o responde fora da situação estudada, bem como não permite extrair a dinâmica do fenômeno estudado.

No presente estudo, até em função da opção pela perspectiva histórica, adotou-se como principal técnica de coleta de dados primários a entrevista não-estruturada, que é essencialmente exploratória. Ela é recomendada quando se deseja aprender muita coisa sobre uma situação ou fenômeno, pois permite obter percepções e entendimentos de forma mais flexível. Normalmente é combinada com outras técnicas de coleta de dados. Como desvantagem, o pesquisador corre o risco de sentir perdido em um mar de pontos de vistas divergentes e de informações aparentemente desconectadas.

Por tratar-se de um estudo longitudinal, com uma perspectiva histórica, a opção pela entrevista não-estruturada visava deixar o entrevistado contar a história da fundação que fez parte e da própria UNOESC, a partir do seu ponto de vista e enfocando, principalmente, a sua participação em momentos importantes da vida da instituição. Os únicos dados que se buscou saber de forma estruturada foram

aqueles que permitiam obter informações gerais dos participantes do tipo: formação acadêmica, cargos ocupados nas fundações e/ou na UNOESC, entre outros.

A interação entrevistado e entrevistador é um fenômeno complexo, pois ambas as partes trazem consigo preconceitos, predisposições e atitudes que podem afetar a entrevista e os dados obtidos. Adotar uma postura respeitosa, sensível e de não julgamento é uma prerrogativa básica neste processo (MERRIAM, 1998).

Outra técnica considerada foi a observação. Merriam (1998) menciona que um observador cuidadoso e sistemático deve aprender a escrever descritivamente, disciplinar-se para registrar notas de campo, saber separar detalhes de trivialidades e a usar rigorosos métodos para validar observações. A observação pode ser adotada para triangular dados obtidos por meio de entrevista e pesquisa documental. A observação permite conhecer o contexto no qual o fenômeno ocorre.

Por fim, utilizou-se a pesquisa documental para a coleta de dados secundários. Na visão de Merriam (1998), a análise de documentos permite ao investigador uma compreensão maior dos dados coletados por meio de entrevistas e de observações. Para coletar bons dados por meio de entrevistas e observações, a cooperação dos informantes é essencial, enquanto que os documentos não dependem dos caprichos dos seres humanos. De fato, os documentos são uma fonte de dados prontos (secundária) facilmente acessível ao investigador imaginativo e diligente.

### 3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Adotou-se o princípio da simultaneidade entre coleta e análise e o método comparativo constante para criar categorias e suas propriedades, apregoada por Merriam (1998) para estudos de casos com enfoque qualitativo e por Strauss e Corbin (1990) para a *grounded theory*, embora a análise tenha ficado no nível descritivo e interpretativo, sem a pretensão de se construir uma teoria substantiva.

Mesmo com a ressalva anterior, este estudo considerou alguns princípios da *grounded theory*. Strauss e Corbin (1990) mencionam que o desenvolvimento de categorias, bem como de suas propriedades, pelo método comparativo constante, é um processo por meio do qual os dados gradualmente evoluem para emergir na essência de uma teoria. Essa essência constitui-se em um *framework* teórico que guia a coleta adicional dos dados. Assim, uma teoria derivada dos dados envolve a

integração e o refinamento das categorias e suas propriedades. Com a teoria solidificada, as modificações maiores se tornam menos freqüentes quando o analista compara os próximos incidentes de uma categoria com suas propriedades. Posteriormente, as modificações são para clarificar a lógica, tirar propriedades não pertinentes, integrando e elaborando detalhes das propriedades no esboço principal das categorias relacionadas. Em resumo, mais dados podem ser processados com menos ajustes, pois a teoria emerge com um conjunto menor de conceitos, mas de nível mais elevado. Assim, uma teoria emergente pode ser avaliada em termos de seu poder explicativo global, bem como apoiadas pelas generalizações teóricas, pela integração dos elementos e por uma consistência lógica entre todas as dimensões da teoria. A *grounded theory* é em grande parte um processo indutivo, mas ao longo da investigação utiliza também uma estratégia dedutiva. A criação das categorias e de suas propriedades é feita de modo indutivo, mas o teste contínuo dos dados contra elas ocorre de modo dedutivo.

### 3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA: DIÁRIO DE BORDO

A seguir é descrito o percurso percorrido no transcorrer da pesquisa, com suas idas e vindas, para coletar, analisar e interpretar os dados.

O processo que envolveu as entrevistas transcorreu da seguinte forma:

- As entrevistas foram agendadas com antecedência, deixando por conta do entrevistado a escolha da data, horário e local, já que era importante deixa-lo à vontade em um ambiente que ele se sentisse bem.
- No momento de cada entrevista, o pesquisador apresentou os objetivos do estudo e outras informações que permitissem situar o entrevistado sobre o tipo de dados que se buscava colher.
- Também era solicitada a autorização para gravar a entrevista, visando assegurar a possibilidade de recuperação dos dados durante a análise. A gravação tem a desvantagem de poder intranquilizar o entrevistado. Mas, depois de um tempo, o entrevistado tende a esquecer que está sendo gravado. Dos participantes, apenas um não autorizou a gravação. Ele optou por redigir seus pontos de vista e complementá-los com observações que foram anotadas pelo pesquisador.

- A entrevista iniciava pela obtenção dos dados de identificação do participante, para, em seguida, dar total liberdade para que ele contasse a evolução histórica da fundação a que fez parte e da UNOESC, preferencialmente de forma cronológica. O pesquisador ia fazendo perguntas ao longo da entrevista, sempre com o objetivo de esclarecer ou detalhar pontos ligados aos temas estudados. As entrevistas tiveram duração mínima de 30 minutos e máxima de 1 hora e meia, pois acima deste tempo tanto o entrevistado quanto o entrevistador tendem a perder a concentração. Uma entrevista ocorreu em duas datas, por falta de tempo para concluí-la na data agendada, em função de compromisso de última hora do participante.

- Concluída cada entrevista, esta era transcrita na íntegra, para garantir que nenhum dado deixasse de ser analisado. Logo após, realizava-se uma pré-análise para verificar a coerência dos dados e para compará-los às posições dos demais participantes em cada campus.

A técnica da observação foi adotada nas visitas à instituição, principalmente durante as entrevistas, para registrar emoções, expressões faciais e corporais que complementassem os dados gravados. As observações foram registradas pelo pesquisador em notas de campo. Desta forma, a observação foi usada de forma bastante limitada, em função de se trabalhar com dados históricos que estavam na mente dos entrevistados.

Em relação à pesquisa documental, procurou-se obter documentos tais como: artigos, jornais, memorandos, estatutos, regimentos, planejamentos formais e qualquer outro documento que permitisse entender melhor ou ilustrar os fenômenos estudados. Na verdade, a coleta de dados iniciou pela busca de alguns documentos que retratassem a história das três fundações estudadas, visando criar a necessária sensibilidade teórica sobre os temas a serem abordados, como uma preparação prévia do pesquisador para proceder às entrevistas. O pesquisador tinha que ir para as entrevistas conhecendo datas marcantes, normas escritas, alguns fatos relevantes, para evitar o desgaste de extensas e sucessivas explicações. No entanto, a coleta de documentos permeou todo o estudo, inclusive durante a análise dos dados, justamente para elucidar ou completar lacunas verificadas.

Para a análise e interpretação dos dados adotou-se os procedimentos propostos por Merriam (1998), com algumas adaptações e com a influência das abordagens da *grounded theory* e de configuração, que são descritos a seguir:

- O processo iniciou-se com a primeira entrevista, organizando cronologicamente os dados de forma a tornar compreensível a história da fundação estudada e, posteriormente, da UNOESC.
- Em seguida, procedia-se à leitura da segunda entrevista, comparando-a à narrativa organizada a partir da primeira entrevista, o que permitia validar os dados obtidos, bem como inserir dados que tornavam a narrativa mais densa. Buscava-se elucidar eventuais posições divergentes por meio de contatos com os participantes que forneceram informações conflitantes. Ao trabalhar com a realidade percebida do entrevistado, é aceitável que haja diferentes percepções para um mesmo fato ou seqüência histórica. Quando isto ocorria, o pesquisador entrava em contato com os entrevistados para compreender melhor tais diferenças. As diferenças de percepção nem sempre são elucidadas, pois representam diferentes formas de ver a realidade (visões de mundo). Como se trata de um estudo que considera a perspectiva dos participantes, nos casos em que as divergências se mantivessem, as posições eram relatadas e analisadas pelo pesquisador.
- Tal procedimento ocorreu de forma sucessiva até que todas as entrevistas de um campus fossem integradas em uma única narrativa. É importante salientar que os participantes vivenciaram momentos comuns entre si, mas também muitos momentos diferentes, já que cada um desempenhou funções gerenciais, por vezes, em períodos diferentes.
- A narrativa também era completada pela análise documental, que serviu para confirmar ou retificar dados obtidos nas entrevistas.
- Ao final, tinha-se uma narrativa mestra que contemplava a maioria dos dados obtidos em todas as entrevistas e documentos. A narrativa mestra assemelha-se a uma linha de tempo sobre a qual foram listados todos os fatos obtidos em uma seqüência cronológica. A idéia era chegar ao que Strauss e Corbin (1990) chamam de saturação teórica, que ocorre quando a coleta de novos dados não agrega mais nada de novo. Evidentemente que, considerando a extensão dos textos de todas as entrevistas e dos documentos levantados, o pesquisador teve que proceder algumas sínteses. Becker (1999) menciona que descrições não devem ser reproduzidas na íntegra, pois a narrativa se torna aborrecida para o leitor. Basta considerar os aspectos pertinentes e os detalhes mais significativos para os objetivos do estudo. O mesmo autor afirma ainda que não existe descrição completa, pois sempre algo vai

ser visto sobre certos aspectos, enquanto outros serão relegados. É claro que uma descrição mais completa é preferível a uma insuficiente.

- A partir da narrativa mestra, começou-se a construir as categorias, que surgiram da organização dos dados na forma de configurações verificadas em intervalos de tempo, divididos em fases, e que refletiam um ajuste da organização com o seu ambiente no tocante aos temas estudados (estratégia, poder e estrutura), até que se percebesse mudanças mais significativas que conduzissem a uma nova configuração.

- Concluída a narrativa e definida as categorias, na forma de intervalos de tempo, procedeu-se ao final de cada fase a interpretação teórica, buscando estabelecer ligações dos dados com a literatura considerada, em relação aos temas em estudo.

- Este processo se repetiu individualmente para cada fundação estudada.

- Na apresentação da história dos primeiro cinco anos da UNOESC (1992 a 1996), o pesquisador fez a opção de apresentar a visão dos dirigentes de cada campus individualmente. A alternativa de integrar tudo em uma narrativa cronológica, como ocorreu nos campi, foi descartada, visando preservar as diferentes percepções e enfoques existentes entre os campi, mesmo em relação a momentos que já teriam sido vivenciados de forma integrada.

A figura a seguir ilustra o processo de descrição e análise dos dados.

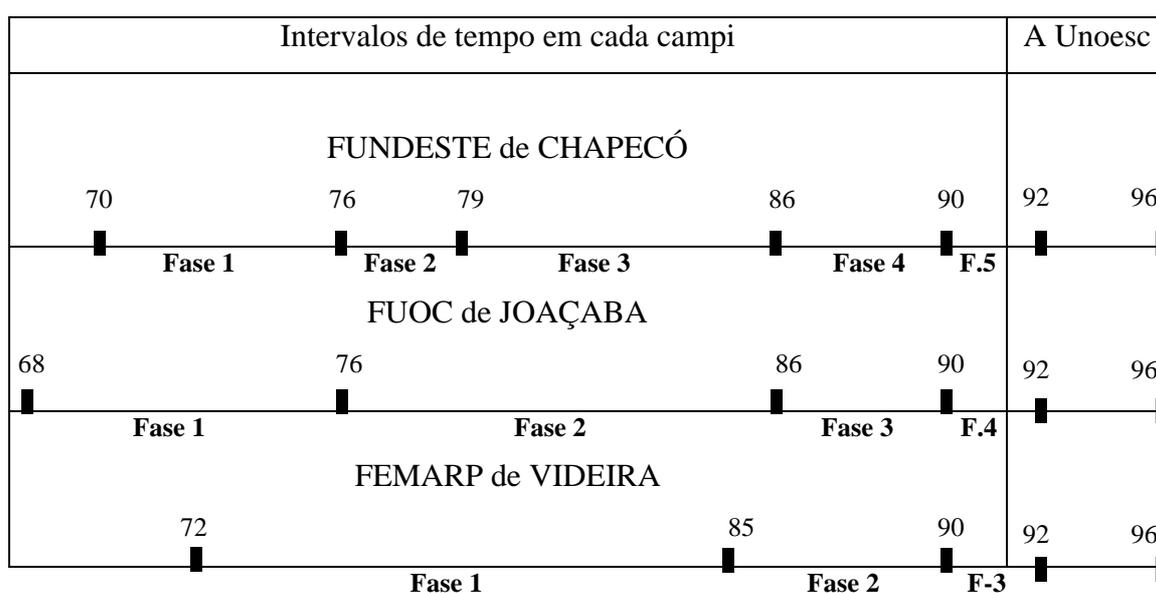


Figura 07: Linha do tempo por campi com as respectivas fases

Os achados foram organizados por tema e, dentro de cada um dos três temas, por campi. Posteriormente, procurou-se apresentar os relacionamentos entre os três temas, que culminou com a criação de categorias de análise, na forma de um conjunto de proposições, visando atingir os objetivos propostos para a pesquisa.

Há que se ressaltar que algumas contradições relativas a fatos históricos podem ter permanecido, pois elucidar todas as divergências levaria a um processo sem fim, com um grau de detalhes que seria incompatível com a perspectiva do estudo, que era ver muitas coisas se relacionando em um extenso período de tempo.

### 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao longo da realização do presente estudo foram identificadas algumas limitações que são a seguir descritas:

- Nas entrevistas, buscou-se obter informações sobre fatos passados, alguns de décadas atrás. De alguma forma, os fatos obtidos refletem a visão atual que o participante mantém registrado na memória, que pode, inclusive, diferir do que realmente aconteceu. Na visão de Van de Ven (1992), o passar do tempo estabelece uma estrutura de referência que afeta diretamente as percepções das pessoas sobre as mudanças ocorridas ao longo do tempo. Esta limitação é inerente aos estudos que adotam abordagem histórica, sem a possibilidade de coleta de dados em tempo real (à medida que ocorrem). No entanto, raros são os casos em que isso pode ser feito, em função de outra limitação: o tempo disponível para a pesquisa. Tal limitação é atenuada pelo fato de se ter entrevistado um número considerável de participantes, permitindo perceber e buscar esclarecer eventuais contradições ou pontos mais polêmicos.

- A limitação anterior implica em, por vezes, se ter dúvidas em relação à seqüência exata em que os fatos se sucederam. Neste caso, também em linhas gerais, estas pequenas diferenças não chegam a afetar a linha da história aqui contada, até mesmo pela opção metodológica (*direct research* e abordagem de configuração) de buscar uma visão mais abrangente, em detrimento de aprofundar detalhes que, de certa forma, não afetariam em nada os resultados do estudo aqui proposto.

- Em relação ao Campus de Videira, foi difícil encontrar pessoas que tivessem vivido, principalmente, a fase de criação e implantação inicial da FEMARP. Os dirigentes e ex-dirigentes encontrados, disponíveis e interessados em participar deste estudo ingressaram na FEMARP posteriormente. Isso, de certa forma, afetou a amplitude da descrição apresentada, refletindo-se na história sistematizada desta fundação.

- Foi assegurado aos participantes o anonimato em relação às informações fornecidas, o que é uma prática amplamente adotada na pesquisa social. No entanto, Becker (1999) menciona que ao assegurar ao entrevistado que ninguém saberá o que ele disse, se está separando a pessoa das conseqüências de suas posições e opiniões, permitindo, por vezes, uma postura inconseqüente. Por outro lado, este procedimento dá mais liberdade ao entrevistado para se abrir. Sem a adoção deste procedimento, é necessário se preocupar com a validade dos dados, pois ele pode não revelar o que realmente pensa e sabe sobre o fenômeno estudado. Esta é uma limitação inerente ao uso da entrevista, principalmente aquelas que retratam fatos passados, sob os quais a observação direta fica inviabilizada.

- Embora as entrevistas fossem agendadas com antecedência e com total liberdade de escolha para o entrevistado, em alguns casos o local não era o mais adequado, havendo interrupções, ruídos e até transferência de uma segunda parte da entrevista para outra data. Isso, de alguma forma, atrapalhou o raciocínio tanto do pesquisador quanto do entrevistado que necessitava de concentração para organizar os fatos alocados em sua memória.

- A escassez de documentos históricos das fundações, principalmente nos seus primórdios, também dificultou um pouco o trabalho de análise e interpretação dos dados. Sem contar que uma busca minuciosa a documentos teria tomado um tempo demasiado e teria acrescentado pouco às informações obtidas nas dezesseis entrevistas realizadas.

De qualquer forma, tais limitações (e elas sempre vão existir) não chegaram a comprometer significativamente os resultados do estudo.

## 4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são descritas as trajetórias históricas das três fundações que deram origem à UNOESC, para, logo após, descrever a história da própria UNOESC, durante o mandato do primeiro reitor. Paralelamente, é apresentada para cada período uma interpretação teórica, estabelecendo as relações com a literatura pesquisada. Por fim, procede-se a interpretação do relacionamento entre os temas estrutura, poder e estratégia.

### 4.1 O CONTEXTO EXTERNO DO ENSINO SUPERIOR

Antes de iniciar as narrativas que contam a história das três fundações e da UNOESC, considerando as opções metodológicas, torna-se imperativo apresentar o contexto externo que influenciou a trajetória das fundações estudadas. Primeiramente, consta no quadro a seguir o contexto externo brasileiro em relação ao ensino superior:

Quadro 27: Contexto externo brasileiro

<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1950 a 1962	Federalização de várias universidades brasileiras. O setor público passou a deter 81% das vagas no ensino superior.
1964	O golpe militar implicou uma profunda reorientação das políticas governamentais para o ensino superior no país.
1966 até hoje	A falta de recursos para ampliar o ensino público e as pressões da sociedade para o aumento do número de vagas levou o regime militar a promover a privatização do ensino superior.
1968	A lei 5540/68 fixou normas de organização e funcionamento das universidades brasileiras.
1974	A rede privada de ensino superior já respondia por 71% das vagas.
Março/1982 a Nov/ 1983	Decreto Federal nº 86.000, aprovado pelo Presidente Figueiredo, impediu a criação de novos cursos nas IES brasileiras.
1988	A nova Constituição Federal dá ampla autonomia para as universidades, o que leva grande parte das Instituições de Ensino Superior Isoladas a envidarem esforços para obter o status de universidade. Intensificam-se as fusões de IES privadas, com a finalidade de atenderem os requisitos para ser universidade.
1990	Em 5 anos o número de universidades sobe de 20 para 40.
1994	O número de universidades chega a 59.

1995	As IES privadas oferecem 60% das vagas no ensino superior. O aumento de vagas no ensino público, comparado com 1974, decorre do processo de estadualização de várias universidades brasileiras.
1996	Ano do reconhecimento da UNOESC, o nº de universidades chega a 76.
1998	62,2% das vagas estão no ensino privado.
2000	As IES privadas oferecem 67% das vagas no ensino superior. São 1180 IES oferecendo 6.564 cursos a 2,7 milhões de pessoas.
2001	8,4 milhões de pessoas acessam ao ensino médio (contra 800 mil em 94). O faturamento anual das IES privadas chega a 10 bilhões de reais, com estimativa de chegar a 12 bilhões em 2002.

Fonte: Compilação dos dados apresentados no item 1.1 extraídos de diversas fontes

O quadro anterior permite perceber que a maioria dos fatos apresentados influenciou o surgimento e desenvolvimento das três fundações estudadas, bem como o processo de criação e consolidação da UNOESC.

Outro aspecto relevante é a verdadeira explosão do mercado para o ensino superior no Brasil, pressionado pelo aumento exponencial de alunos que concluem o ensino médio. Trata-se de um dos setores com maior índice de crescimento no país. Com a política do governo federal de investir no ensino fundamental e médio, cresce a participação das IES privadas, que além de não ter o governo como concorrente, tem a demanda aumentada pelo crescimento de vagas no ensino médio.

O quadro a seguir apresenta eventos significativos que marcaram a trajetória do ensino superior no Estado de Santa Catarina.

Quadro 28: Contexto externo catarinense

<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1960	Fundação da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir da fusão de faculdades isoladas.
1960 e 1974	Proliferação de Fundações Educacionais, geralmente criada por lei municipal, ao longo de todo o Estado, diferente de outras regiões do país, que concentravam as vagas em torno das capitais e grandes cidades. Isso como reflexo de um movimento mais amplo que visava promover o desenvolvimento e a potencialização de vocações regionais.
1971	No plano de Governo de Colombo Salles (71 a 75), denominado de <i>Ação Catarinense de Desenvolvimento</i> , o ensino superior figurava como prioridade, o que representava um forte apoio à criação de Fundações Educacionais no Estado de Santa Catarina.
1974	Criação da Associação Catarinense de Fundações Educacionais – ACAFE constituiu-se em um modelo <i>sui generis</i> no país de integração entre Fundações que atuam em regiões distintas, durante muito tempo com baixo nível de competição.

1975 a 1978	Conselho Federal de Educação avalia qualidade e ameaça fechar vários cursos. As IES intensificam esforços para obter o reconhecimento de cursos de graduação, geralmente aqueles surgidos no processo de criação das fundações educacionais.
1977	Projeto do Governo Konder Reis previa recursos a fundo perdido, advindo do Fundo de Apoio Social – FAS, gerido pela Caixa Econômica Federal, para a construção de sede própria para as IES do Estado.
1988 aos anos 90	Fundações se juntam para formarem universidades em busca de autonomia para agilizar o processo de criação de novos cursos e ampliar exponencialmente o número de vagas oferecidas no ensino superior.
1999	As universidades e fundações afiliadas a ACAFE respondem por 80% das vagas oferecidas no ensino superior, distribuídas em 63 municípios ao longo de todo território catarinense.
2000	O Estado conta com 41 IES, sendo apenas 2 públicas, oferecendo 616 cursos para mais de 118 mil pessoas (4,37% das vagas no país). As IES privadas oferecem 82% das vagas no ensino superior.

Fonte: Compilação dos dados apresentados no item 1.2 e obtidos nas entrevistas

Ao estudar a história das três fundações, a seguir descritas e interpretadas, é possível perceber vários eventos e fatos que ocorreram quase que simultaneamente em todas elas. Os eventos marcantes no contexto externo catarinense, vistos no quadro anterior, permitem perceber que muitos acontecimentos não ocorrem isoladamente, mas são sim respostas às demandas ambientais.

Também é possível perceber que as fases evolutivas se assemelhem em função das três terem vivenciado contextos loco-regionais semelhantes, de cunho histórico, político, econômico e cultural.

A análise dos contextos nacional, estadual e regional permite perceber quais são as estratégias e ações que visam responder às demandas do ambiente e quais são frutos das escolhas organizacionais.

A seguir a história de cada fundação é narrada separadamente a partir dos dados obtidos por meio das entrevistas e da análise de documentos.

## 4.2 A HISTÓRIA DA FUNDESTE DE CHAPECÓ

A história da FUNDESTE, que até pouco tempo atrás era a UNOESC - Campus de Chapecó e que hoje é UNOCHAPECÓ, foi organizada em fases representativas de processos de mudanças organizacionais significativas. Os dados são descritos tomando por base as entrevistas e os documentos obtidos ao longo da pesquisa.

## 4.2.1 Primeira fase: a implantação da FUNDESTE (1970 a 1975)

### 4.2.1.1 Descrição na percepção dos entrevistados

Conforme Bellani (1997), nos idos dos anos 60 o oeste catarinense começava o processo de desenvolvimento agro-industrial, tendo como expoente o município de Chapecó. No entanto, a região tinha pouquíssima comunicação com a capital do estado e com as regiões litorâneas. Para estimular a integração do oeste, chamado de *celeiro catarinense*, no contexto estadual e por pressões das lideranças políticas oestina, o Estado criou em 1963 a Secretaria dos Negócios do Oeste.

Sucedendo Serafin Enoss Bertaso, em 1970 assume esta Secretaria o líder político e empresário Plínio Arlindo de Nês, um dos fundadores da Sociedade Anônima Indústria e Comércio Chapecó – SAIC, que posteriormente deu origem às organizações Chapecó.

Por convocação de Plínio de Nês, em março de 1970, se reúnem em Chapecó os prefeitos municipais, deputados estaduais e federais da região, para participarem da reunião *pró-desenvolvimento regional*. Na pauta da reunião constava a conclusão da BR-282, aparelhamento de escolas, postos de saúdes e delegacias e a implantação do ensino superior.

Tais reivindicações decorriam de anseios das comunidades oestina, ou pelo menos de sua elite. Segundo Bellani (1997), neste período, a imprensa dava ampla cobertura ao movimento em prol do ensino superior, do qual se engajavam alunos secundaristas, professores e empresários. Um fato que retrata este movimento ocorreu em março de 1970, quando, participando de um seminário sobre educação, o então reitor da UDESC, professor Celestino Sachet, em um debate com alunos do colégio São Francisco, ouviu reivindicações da juventude, que inclusive portava cartazes clamando por universidade. Este movimento institucionalizou-se, sendo amplamente discutido e recebendo o apoio da Assembléia Legislativa do Estado.

Em 04 de julho de 1970, em reunião realizada no Clube Recreativo Chapecoense, sob a presidência de Plínio de Nês, que contou com a participação dos prefeitos da região oeste, deputados estaduais e federais da região, do Bispo Diocesano Dom José Gomes, dos representantes das Coordenadorias Regionais de

Educação de Chapecó e São Miguel do Oeste, dos presidentes de clubes de serviços, dos empresários, da imprensa e de outras lideranças, foi constituída juridicamente a FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA DO DESENVOLVIMENTO DO OESTE – FUNDESTE. Neste ato os prefeitos municipais entregaram as leis municipais aprovadas, o que colocava 33 municípios na condição de co-mantenedor da FUNDESTE, comprometendo-se a repassar 1% (um por cento) das suas receitas para a manutenção da instituição. Apenas o município de Chapecó, por sediar a FUNDESTE, assumiu repasse da ordem de 2% (dois por cento).

A primeira diretoria eleita foi assim constituída: na presidência, Plínio de Nês; vice-presidente Dom José Gomes; secretário Vinicius Tortato; Hélio Wassun, Paulo Rescke e Antônio Pompermayer como membros; e João Destri, Gilberto Goercke e José Ebling para o conselho fiscal.

O principal objetivo da criação da FUNDESTE era oficializar o interesse da sociedade oestina na implantação do ensino superior, incentivar sua mobilização, bem como permitir a arrecadação de recursos, que advinham de cotas dos municípios e de doações diversas.

Neste íterim, Bellani (1997) menciona que, no plano de governo de Colombo Sales (1971 a 1975), denominado de *Ação Catarinense de Desenvolvimento*, o ensino superior representava uma prioridade, expressa em um de seus objetivos: a formação de recursos humanos necessários ao desenvolvimento cultural e científico da sociedade catarinense.

Criada a FUNDESTE, sua diretoria assinou convênio com a UDESC, para que a mesma elaborasse um estudo de viabilidade técnica e financeira para instalação de curso de nível superior em Chapecó, o qual foi concluído em janeiro de 1971.

O ESTUDO DE VIABILIDADE (1971) continha ampla explanação sobre os avanços e projetos para o ensino em geral, após o golpe militar. Também apresentava uma radiografia do ensino superior no estado, com fundações já criadas em Blumenau (FURB), Joinville (FUNDAJE), Itajaí (FEPEVI), Lages (UNIPLAC), Tubarão (FEESC), Rio do Sul (FEDAVI) e Criciúma (FUCRI), bem como projetava a expansão, na qual Chapecó se inseria.

Um fato curioso, descrito por Bellani (1997), é que, naquela época, existiam poucas escolas de segundo grau no oeste catarinense, quais sejam: os colégios São Francisco (Marista) e o Bom Pastor em Chapecó, o Colégio La Salle em Xanxerê e o

Colégio Peperi (Lasallista) em São Miguel do Oeste. É possível supor que as reivindicações em prol do ensino superior visavam atender a uma elite, bem como fazia parte de um plano político estadual do qual o oeste não queria ficar de fora.

Para implantar o ensino superior foi indicado, em reunião do dia 23 de abril de 1971, o professor da UDESC Altamiro Moraes de Mattos. A Pedagogia foi escolhida como primeiro curso a ser implantado em função da necessidade de capacitação de professores para atuar no ensino fundamental e médio, que se encontrava em precária situação, onde apenas 4,5% dos professores (de um total de 832) estavam habilitados para o exercício do magistério (IOP, 1997).

O processo solicitando autorização para o funcionamento da Faculdade de Ciências da Educação - FACIE, com o curso de Pedagogia, foi assinado em 15/10/1971 e aprovado pelo Conselho Estadual de Educação em 7/12/1971.

O convênio assinado com a UDESC previa que tal instituição ficaria responsável pelos processos de seleção dos professores e pelo concurso do vestibular, que selecionaria as duas primeiras turmas de alunos (uma vespertina e outra noturna), cujo edital para abertura das inscrições ocorreu em 27 de dezembro de 1971.

No dia 21 de fevereiro de 1972 o Prof. Altamiro de Moraes Matos foi nomeado Diretor-Implantador da Faculdade de Ciências da Educação da FUNDESTE, juntamente com os 11 professores que atuariam no primeiro semestre (IOP, 1997).

O professor Altamiro de Moraes Mattos transferiu-se de Florianópolis para Chapecó, juntamente “com um grupo formado por seus ex-alunos da UDESC”, que na FACIE/FUNDESTE tornaram-se professores e colaboradores da direção. O professor Altamiro assumiu “cumulativamente as funções de Diretor Administrativo e de Diretor do Centro de Ensino Superior”, assessorado na parte acadêmica pelas professoras Sueli Petry da Luz e Lourdes Alves, então secretária acadêmica (entrevistado H-8).

Um destes colaboradores menciona que:

A gente saiu daqui para ir lá [...] abrir a primeira faculdade de ensino superior no oeste [...] Só Chapecó é que tinha e em seguida começou em Joaçaba. A gente começou um curso superior num local onde ninguém sabia o que era ensino superior [...] E todas as dificuldades que a gente enfrentou [...] para estruturar tudo isso, quando até para se deslocar para outros centros, na época não tinha a 282, [...] a gente vinha pelo lado do Rio Grande do Sul (entrevistado J-10).

Em 13 de março de 1972 iniciaram-se as aulas do curso de Pedagogia da

Faculdade de Ciências da Educação da FUNDESTE, no prédio do Seminário Diocesano Nossa Senhora da Assunção. Nesta primeira turma, o empresário e presidente do Conselho Deliberativo, Plínio de Nês, ingressou como acadêmico de Pedagogia, via vestibular, justamente para estimular a procura pelo curso superior. Ele cursou e concluiu Pedagogia, mesmo tratando-se de uma área na qual não atuava, devido aos seus compromissos como empresário e líder comunitário.

Tal episódio é evidenciado na fala do entrevistado E-5:

Curiosamente quando criou-se aqui o primeiro curso, de Pedagogia, na busca de alunos, ele, como um grande empresário, bem sucedido e entusiasta, tendo sido inclusive secretário de negócio do oeste, ele fez o vestibular, se matriculou, fez e concluiu o curso de Pedagogia, como estímulo para os demais [...]

O professor Altamiro era tido como uma pessoa formal e um tanto fechado, que agia com pulso firme e que procurava manter-se alheio às questões externas à instituição. Tratava-se da pessoa certa para conduzir a implantação de uma instituição de ensino superior que sofria forte influência do regime militar, o que ficou evidente no projeto de viabilidade elaborado pela UDESC, sob sua coordenação.

O professor Altamiro sempre fez questão de afirmar que sua posição na FUNDESTE era transitória, já que desejava voltar para Florianópolis. Tanto que ele e sua equipe eram denominados de *estrangeiros* (quem vem de fora). O entrevistado O-15 lembra dele ter dito o seguinte: “eu estou aqui como Diretor Geral e implantador dos cursos, mas minha intenção é voltar para Florianópolis”.

A FACIE/FUNDESTE era pequena, com poucos alunos, poucos professores, não havendo uma maior complexidade. Tudo se resolvia em reuniões face a face. O grupo de professores era inexperiente (apenas quatro já haviam lecionado no ensino superior e alguns destes nem residiam em Chapecó, ministrando aulas em regime concentrado). Conforme Bellani (1997), o professor Altamiro priorizou muito o acompanhamento do que acontecia em sala de aula, já que a maioria dos professores não tinha experiência. A professora Suely Petry da Luz era a Coordenadora Pedagógica da Faculdade. Ocorriam reuniões periódicas com a direção e corpo docente. Em uma reunião o professor Altamiro (apud Bellani, p. 73) falou o seguinte: [...] “os professores em conjunto deverão fazer seus planejamentos de aula em cada quinze dias, e cada dois meses entregarão uma síntese das atividades desenvolvidas” [...].

O ano de 1974 foi um ano de mudanças. Houve alterações estatutárias, regimentais e estruturais. Isto resultou na criação do Centro de Ensino Superior – CES, na extinção da FACIE, na criação de duas direções, a Geral, para a qual foi mantido o professor Altamiro (para um mandato de mais quatro anos), e a de Ensino Superior, que foi inicialmente acumulada pelo Diretor Geral. Verificou-se a ampliação das vagas para 410, com a implantação de mais três cursos: Administração, Ciências Contábeis e Estudos Sociais (IOP, 1997).

Foi também em 1974 que o então Diretor Geral, professor Altamiro, passou a ser alvo de críticas, principalmente em relação ao excesso de burocracia, gastos desnecessários, constantes viagens, pouca abertura e ausência na comunidade, que se estenderam até a sua saída.

O professor Santo Rossetto, em 1975, fugindo de perseguição política por sua militância de esquerda no centro do país, durante o regime militar, passou a lecionar filosofia e a prestar serviços à FUNDESTE naquele mesmo ano, trazido com o apoio do empresário Plínio de Nês, por indicação de influentes membros da igreja católica. Próximo do final de seu mandato, o professor Altamiro teria confidenciado que iria indicar o professor Santo como substituto. Dias depois, em contato com o professor Santo, voltou atrás, pois seu nome não havia sido aceito, em função de informações recebidas de sua militância no Rio de Janeiro em grupos de esquerda, contrários ao regime militar. No entanto, o professor Altamiro garantiu que o professor continuaria a atuar como docente.

Neste período, o empresário Plínio de Nês continuou sendo figura destacada, pois, além de empresário bem sucedido, era influente junto ao governo estadual e lideranças da comunidade. Ele era consultado sobre qualquer decisão que devesse ser tomada, ainda como presidente da FUNDESTE. Mas o empresário Plínio de Nês não era influente somente na FUNDESTE, ele influenciava o município inteiro e a região. Era uma liderança inquestionada. O entrevistado E-5 o descreve como:

[...] uma pessoa extremamente bem humorada e em qualquer situação ele sempre tinha uma palavra de estímulo muito concreta. [...] É comum dizer que a política é a arte de engolir sapos, mas na forma dele, dizia “olha até concordo em engolir sapo, mas contando que me deixem arrotar”.

A gestão do professor Altamiro durou até o final de 1975. Nesta época, a FUNDESTE encontrava-se em péssima situação financeira, com salários, encargos e tributos atrasados, decorrentes da elevada inadimplência dos alunos e da falta de

repassa dos valores devidos pelos governos dos municípios co-mantenedores. Em reunião tensa do Conselho Deliberativo, presidida por Plínio de Nês em dezembro daquele ano, a direção foi duramente criticada, tendo sido criada uma comissão de verificação para auditar a gestão do professor Altamiro, que se sentiu ofendido.

O entrevistado H-8 disse que “o professor Altamiro se fechou para a comunidade. Ele se colocou num pedestal, era o Reitor”. Já o entrevistado B-2 menciona que “o Altamiro (Miro), me parece, se incompatibilizou com muitos Prefeitos e lá pelas tantas ele resolveu deixar a FUNDESTE”. Diz o entrevistado A-1 que:

Bom eu lembro [...] que havia rumores de desentendimento entre [...] o Diretor da época e as autoridades [...] concentrado em duas pessoas que era o Prefeito Wagner e o presidente da mantenedora o Seu Plínio Arlindo de Nês.

Esta situação culminou com o seu afastamento. Ele deixou a instituição sem conseguir dar início ao processo de reconhecimento do curso de Pedagogia, já começado há quatro anos e as vésperas de formar a primeira turma.

#### 4.2.1.2 Interpretação teórica

Para facilitar a ligação do período com o referencial teórico considerado, apresenta-se a seguir o quadro 29, que contém, ordenada e sinteticamente, os principais eventos que marcaram o período:

Quadro 29: Principais eventos no período de 1970 a 1975 na FUNDESTE

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	Anos 60	O oeste consolidava o desenvolvimento do setor agroindustrial, tendo Chapecó como expoente.
2	Anos 60	A região tinha pouquíssima comunicação com a Capital, inclusive sem estradas pavimentadas e com telefonia insipiente.
3	1963	O Estado, na intenção de reverter este quadro, cria a Secretária de Negócios do Oeste.
4	1970	Plínio Arlindo de Nês assume tal Secretária, acumulando a função de dirigente da Sociedade Anônima Indústria e Comércio Chapecó - SAIC.
5	1970	Manifestações de apoio à implantação do ensino superior promovidas por estudantes, empresários e políticos, com ampla cobertura da Imprensa.

6	04/06/1970	Foi constituída juridicamente a FUNDESTE.
7	01/1971	A UDESC conclui estudo de viabilidade para instalação do ensino Superior em Chapecó.
8	23/04/1971	Escolha do primeiro curso recai sobre Pedagogia.
9	07/12/1971	Conselho Estadual de Educação autoriza a criação da Faculdade de Ciências da Educação – FACIE.
10	21/02/1972	Professor Altamiro foi nomeado Diretor-Implantador da FACIE e logo após se transfere para Chapecó com um grupo de ex-alunos da UDESC.
11	13/03/1972	Inicia as aulas da 1ª turma de Pedagogia no Seminário Diocesano Nossa Senhora da Assunção, tendo como aluno o Presidente do Conselho Deliberativo da FUNDESTE, Plínio Arlindo de Nês.
12	1974	Alterações estatutárias criam o Centro de Ensino Superior – CES, cria os cargos de Direção Geral e Direção de Ensino Superior, ambas acumuladas pelo prof. Altamiro, e implanta os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Estudos Sociais.
13	1975	Chegada do Professor Santo Rossetto.
14	12/1975	Encerra-se o mandato do Prof. Altamiro que retorna a Florianópolis.

A estrutura organizacional neste período era bastante enxuta, pois contava com o Diretor Geral e pequeno grupo de professores. Esta estrutura é compatível com o que Cury (1988), Stoner e Freeman (1995) e muitos outros autores descrevem como estrutura Linear e que Mintzberg (1979,1995) classifica como estrutura simples, por ser jovem e pequena, com sistema técnico pouco sofisticado e que opera em ambiente simples, mas dinâmico. Neste tipo de estrutura o poder se concentra no dirigente máximo, com baixa predisposição para a formalização.

Quadro 30: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura

TAMANHO	Pequeno	COMPLEXIDADE	Baixa diferenciação, tanto vertical quanto horizontal.
TECNOLOGIA	Simple e rotineira (quadro e giz)	FORMALIZAÇÃO	Baixa
AMBIENTE	Estável	CENTRALIZAÇÃO	Elevada
ESCOLHA ESTRATÉGICA	Baixa	INTEGRAÇÃO	Baixa, decorrente da baixa diferenciação

Estrutura simples combina muito bem com configuração de poder do tipo Autocrática (MINTZBERG, 1983a), o que explicaria a postura do professor Altamiro que agia com “pulso firme”, ele tinha conhecimento e experiência no ensino superior como nenhum outro. No entanto, esta configuração, por si só, não explica o fenômeno observado, pois, enquanto o professor Altamiro tinha o controle sobre a coalizão interna, isso não acontecia com a coalizão externa, que mesmo sem ter conhecimento sobre o ensino superior, queria e conseguia influenciar as decisões da FUNDESTE, via participação de seus membros nos Conselhos Deliberativo e Fiscal. Deste choque entre coalizões chegou a se instalar uma moderada arena política entre as coalizões internas e externas, já que o professor Altamiro não se sujeitava a ser “Instrumento”, que era a configuração que melhor explicava o controle externo sobre as decisões e ações da FUNDESTE. Como a coalizão mais forte era a externa, este período se completou com a saída do professor Altamiro, embora muitos membros da equipe que veio com ele tenham permanecido na FUNDESTE.

Estrutura simples combina com autocracia que combina com estratégia do tipo empreendedora (MINTZBERG, 1973 e MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). A estratégia empreendedora ocorre em pequenas organizações que possuem um líder forte que assume os riscos decorrentes de suas decisões em função de suas crenças na organização. A estratégia empreendedora pode ser ao mesmo tempo deliberada e emergente. Deliberada em linhas amplas, mas emergentes nos detalhes que permita ajusta-la ao longo do curso de ação.

Porém, no caso em estudo, diferente de outras situações, a figura do empreendedor não era representada pelo professor Altamiro, mas sim pelo senhor Plínio de Nês, que tinha influenciado sobremaneira a conquista do ensino superior e as condições necessárias para a sua implantação, utilizando-se inclusive de “manobras políticas” para implantar o ensino superior em uma região com tão pequeno contingente de egressos do segundo grau. O ensino superior representava um papel de *status* para a região. Ele era tão empreendedor que conseguia dominar a coalizão externa, formada pela classe empresarial e pelos governos municipais da região, principalmente de Chapecó, bem como conseguiu afastar o professor Altamiro, substituindo-o por alguém da sua inteira confiança (mesmo sem nenhuma experiência no ensino superior), como vai ficar evidenciado no período seguinte.

Se olharmos a questão poder sob a ótica da Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER e SALANCIK, 1978) e dos *stakeholders* (FREEMAN e REED, 1983), este

período foi marcado pelas pressões externas em função da dependência financeira da FUNDESC em relação aos repasses das prefeituras. No plano político, o empresário Plínio de Nês influenciava os governos municipais já que os políticos dependiam das forças empresariais para fortalecer suas candidaturas, além do que a IES continha cargos que podiam ser barganhados politicamente. Então, sempre que a coalizão externa quisesse promover alguma mudança, os recursos escasseavam até que a mudança ocorria. Analisando o impacto destas condições com os sistemas de poder, pode-se dizer que a autoridade do Professor Altamiro e o seu conhecimento e de sua equipe acerca do ensino superior não eram suficientes para minimizar a pressão política externa, justamente pela dependência dos recursos financeiros, pois não seria possível implantar e manter uma IES apenas pela cobrança de mensalidades dos alunos. A figura a seguir ilustra tais questões.

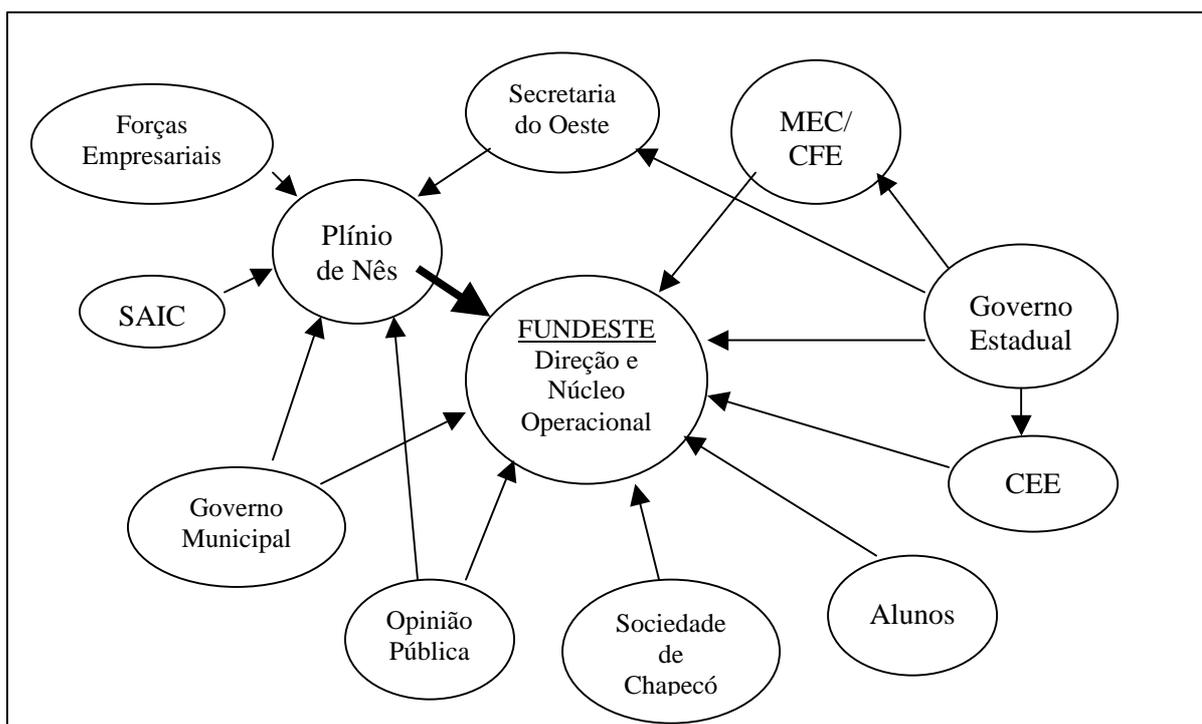


Figura 08: Análise dos *stakeholders* na FUNDESTE de 1970 a 1975

A figura apresentada mostra uma intrincada relação entre influenciadores. Externamente, vivia-se o contexto da ditadura, sem eleições e com os cargos políticos ocupados por indicação. A própria expansão do ensino pelo processo de privatização ocorreu como alternativa do regime para evitar manifestações populares (campanhas de pressão) que pudessem ser manipuladas pela esquerda. Para reprimir a oposição com mão de ferro, o regime tinha que manter o prestígio com a opinião pública e com a sociedade em geral. Assim, a FUNDESTE recebia apoio do

governo estadual, que influenciava o CEE e o MEC/CFE, que também deu apoio autorizando o funcionamento da instituição e de cursos para uma região que não apresentava demanda suficiente para a instalação do ensino superior. O governo estadual também tinha a preocupação geo-política de manter o oeste integrado ao Estado, tendo criado a Secretária de Negócios do Oeste, que neste período era dirigida pelo empresário Plínio de Nês. Como tal empresário tinha influência política na esfera estadual e até federal, ele influenciava a Prefeitura, a opinião pública e, conseqüentemente a sociedade, que o via como principal articulador na implantação de um sonho tão significativo como era o ensino superior em um país onde poucos acessavam ao ensino médio. Como se não bastasse, o empresário Plínio de Nês estava à frente de um dos maiores empreendimentos do oeste, a SAIC, hoje grupo Chapecó. Desta forma, não é difícil entender porque este empresário exercia ampla liderança sobre as coalizões externas e sabia usá-la para fazer valer a sua vontade nos desentendimentos que teve com o professor Altamiro, diretor implantador da FUNDESTE. Há que se convir que o referido empresário foi peça chave na obtenção e manutenção da FUNDESTE.

Internamente, a arquitetura organizacional da FUNDESTE, que tinha a configuração de uma estrutura simples, também facilitava a intervenção externa, pela sua fragilidade. Nela figuravam o Diretor e um reduzido núcleo operacional, formado por pessoas de sua inteira confiança. O Diretor, pelas suas características pessoais, usava a autoridade do cargo como sistema de influência, aliado ao conhecimento especializado que tinha da sua vivência acadêmica na UDESC.

O quadro a seguir sintetiza as configurações de estrutura e de poder, bem como os tipos de estratégias adotadas pela FUNDESTE no período estudado.

Quadro 31: Configurações existentes na FUNDESTE entre 1970 a 1975

<b>Estrutura</b>	<b>Simple</b>	Pequena estrutura formada pela cúpula e por um reduzido núcleo operacional. Baseada na unidade de comando e baixa formalização.
<b>Poder</b>	<b>Autocracia</b>	Dirigente máximo tinha poder de influência sobre a coalizão interna, baseado em prerrogativa legal e conhecimento especializado
	<b>Instrumento</b>	Coalizão externa impunha seus objetivos à organização, com base na dependência de recursos e na influência política, em um cenário de repressão em pleno regime militar.

<b>Poder</b>	<b>Arena política fraca</b>	Instalou-se ao final do período pelas divergências entre a coalizão externa e o Diretor Geral, que, por ser o elo mais fraco, acabou deixando o cargo
<b>Estratégias</b>	<b>Imposta</b>	Pela coalizão externa dominante.
	<b>Empreendedora</b>	Adotada pelo empresário Plínio de Nês para implantar e manter o ensino superior em Chapecó, encontrando alternativas para superar situações adversas.
	<b>Manobra</b>	Para driblar as limitações e para implantar o ensino superior em uma região com pequeno contingente de egressos do ensino fundamental.

## 4.2.2 Segunda fase: o reconhecimento dos cursos (1976 a 1978)

### 4.2.2.1 Descrição na percepção dos entrevistados

Esta fase tem como marco inicial a mudança da sede do Seminário Diocesano para o local que funciona até os dias de hoje. A área que a FUNDESTE passou a ocupar a partir de fevereiro de 1976 foi construída inicialmente para abrigar um hospital psiquiátrico estadual. No entanto, concluída a obra, decidiu-se dar outro fim, doando a área e os prédios existentes para a FUNDESTE.

O processo de transição da direção da FUNDESTE em 1976 foi bastante conflituoso. Atendendo prerrogativa estatutária, o Conselho Deliberativo nomeou para a Direção Geral o professor Umberto de Toni, executivo da Sociedade Anônima Indústria e Comércio Chapecó – SAIC (hoje Frigorífico Chapecó) e que, por isso, contava com o apoio do empresário Plínio de Nês. Os entrevistados B-2 e A-1 mencionam que o próprio Plínio teria convidado e indicado o professor Umberto.

Já o cargo de Diretor de Ensino Superior deveria ser ocupado mediante processo eletivo no colegiado de professores. Uma das primeiras providências do novo Diretor Geral foi marcar o pleito, no qual foi eleito em candidatura única o professor Antônio Carlos Sfoggia Nunes.

No entanto, o nome eleito foi vetado por alguns conselheiros da FUNDESTE, dentre eles o prefeito de Chapecó, Altair Wagner, que trabalhou paralelamente em

prol do nome do Professor Oracílio Costella, então secretário municipal de educação, que tampouco fazia parte dos quadros da FUNDESTE. Seu nome foi imposto “goela abaixo” e os professores contrários à imposição foram tidos como rebeldes. Os próprios professores afirmavam não ter nada contra a pessoa do professor Oracílio, só queriam fazer valer as prerrogativas legais estabelecidas. O entrevistado H-8 menciona que o nome do professor Oracílio “[...] foi colocado goela abaixo [...], porque ele não era funcionário, não era professor da FUNDESTE e ele mesmo dizia que não sabia nem onde era a porta de entrada”.

Além do aspecto político, contava também o econômico, pois o prefeito Wagner só voltou a fazer os repasses devidos pela prefeitura de Chapecó após o ingresso do professor Oracílio. Desta forma, o Plínio de Nês tinha indicado o professor Umberto para a Direção Geral e o prefeito Wagner indicado o professor Oracílio. Tal fato fica evidenciado na fala do entrevistado A-1: “[...] então o Plínio de Nês colocou um homem de confiança dele, que era o Umberto de Toni, e o Wagner colocou um homem de confiança dele”, que era o Oracílio Costella. Para o entrevistado O-15 “isso configurava que a instituição tinha o seu comando político externo”.

Por fim, o Professor Oracílio assumiu e acabou conquistando seus colegas. Ele chegou a dizer, posteriormente, que havia sido convidado para o cargo em uma reunião com o prefeito de Chapecó e com o empresário Plínio de Nês. Ele acabou sendo aceito por professores e funcionários por sua humildade e competência.

Este episódio deixou claro que havia um controle externo na organização, marcadamente de natureza econômica e política, já que as prefeituras e algumas entidades de destaque contribuía, ou deveriam contribuir, financeiramente para a manutenção da FUNDESTE e mantinham uma hegemonia no Conselho Deliberativo. Internamente, cabia apenas desenvolver o ensino e ainda de forma alienada, formal e sem articulação. O entrevistado H-8 deixa isto claro ao mencionar que “ou é o Oracílio ou a Prefeitura não apóia no sentido de contribuir financeiramente”.

O mandato dos professores Umberto e Oracílio foi marcado pela busca de soluções para a crise financeira e pela necessidade premente de reconhecimento dos cursos de graduação existentes. Ambos se dedicavam à FUNDESTE apenas no turno da noite, desenvolvendo outras atividades profissionais durante o dia. Tal situação requeria um esforço adicional para, inclusive, superar as sérias dificuldades existentes.

Do ponto de vista financeiro, a crise instalou-se em função de vários dos novos prefeitos eleitos, descomprometidos com o processo de criação da FUNDESTE, deixaram de fazer os repasses previstos nas respectivas leis municipais. O único município que manteve o repasse foi Chapecó, que regularizou sua situação após a posse do professor Oracílio. A crise era tamanha que, faltando “três ou quatro dias para o início do ano letivo” de 1976, havia ainda a necessidade de contratar cerca de doze professores, “não havia um tostão em caixa e tinha títulos em cartório para pagar, que estavam sendo protestados” (entrevistado B-2). Além disso, a mudança para a sede atual demandava recursos para promover as obras e reformas nos prédios doados, adaptando-os às necessidades de uma instituição de ensino superior. Os prédios estavam em uma situação de abandono, com mato para tudo que era lado. A saída foi apelar para os alunos que entenderam as dificuldades e se mobilizaram fazendo rifas e outras promoções para arrecadar recursos para a FUNDESTE. O entrevistado B-2 menciona que a sorte foi “ter feito uma rifa de um automóvel e o carro não foi sorteado”. Também foram obtidos recursos federais (a fundo perdido) e diversas doações para a conclusão das obras. Uma doação ocorreu de forma compulsória, pois havia um piso destinado à Secretaria de Negócios do Oeste que o professor Umberto foi utilizando e depois comunicou, tornando a doação inevitável. Quanto aos recursos Federais, a obra tinha que ser concluída até o final do ano, caso contrário o dinheiro tinha que ser devolvido, “e as obras atrasaram, mas devolver o dinheiro era o fim da picada” (entrevistado B-2). Para evitar tal situação, em função de alguns atrasos nas obras, era feito um faturamento antecipado. Em seis meses, o quadro de crise estava revertido.

Ao professor Oracílio foi dada a incumbência de regularizar a situação dos cursos que ainda não tinham reconhecimento, com a assessoria dos professores Santo Rossetto e Reni Iop, no ensino, e da professora Lurdes Alves, então secretária acadêmica. No final, ele acabou realizando um bom trabalho. O entrevistado H-8 menciona que o professor Oracílio “[...] foi um excelente diretor, o diretor que a FUNDESTE precisava na época [...] e ele foi ágil, muito dinâmico no reconhecimento dos cursos”, mesmo sem entender muito dos trâmites, pois soube ser humilde e se cercar de pessoas competentes. Ele tinha como princípio que com boa vontade e humildade tudo se aprendia, se não soubesse procurava alguém que sabia e se ninguém soubesse, ia pesquisar e reunir informações.

Em relação ao reconhecimento dos cursos, o entrevistado A-1 enfatiza que:

No curso de Pedagogia já tinha havido formatura, [...] não tinha reconhecimento ainda e já tinham sido criados os cursos de Administração, Estudos Sociais e Ciências Contábeis, também sem reconhecimento e existia, até por contingência de tempo, alguns cursos em período de férias que eram chamados de Licenciaturas Curtas em regime de férias, que também não tinham sido reconhecidos junto ao Conselho Federal de Educação. Quer dizer, isso criou um grande mal estar, principalmente para [...] os Pedagogos [...]

Os professores Oracílio e Santo foram a Brasília de avião levando a documentação para o reconhecimento do curso de Pedagogia. O entrevistado A-1 disse: “lembro que nós pagamos excesso de bagagem no avião para levar todos os xerox para Brasília [...]”. As negociações com a relatora do curso exigiram ajustes no regimento do Centro de Ensino Superior – CES. O mesmo entrevistado menciona que “a relatora do curso dizia: aqui não pode ser assim, aqui pode ser assim [...]” Após negociações e ajustes, retornaram com o reconhecimento do curso pelo Conselho Federal de Educação, sendo recebidos com festa, com direito a passeata do aeroporto até a cidade em uma Kombi cedida pela Casa Néri, que tinha serviço de som que divulgava o feito à comunidade.

[...] fomos recebidos com honra no aeroporto e desfilamos na avenida numa Kombi da Casa Néri com serviço de som, que era uma corneta, anunciando para a Cidade que nos tínhamos reconhecido o curso de Pedagogia.

Juntamente com o reconhecimento do curso de pedagogia, foi aprovado também o regimento do Centro de Ensino Superior – CES, o que era indispensável para o reconhecimento dos demais cursos. Posteriormente também foram, com muito custo, viagens e trabalho, reconhecidos os cursos de licenciatura, Serviço Social, Administração e Ciências Contábeis.

O entrevistado A-1 retrata a conquista do reconhecimento para os demais cursos:

[...] e lá (em Brasília) nós reconhecemos o curso de Estudos Sociais também. Então, mais uma conquista. O que estava muito engasgado era aqueles cursos de licenciaturas curtas que também conseguimos reconhecer e o passo seguinte foi montar os processos dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis, me lembro que esses foram mais fáceis.

Outra preocupação desta gestão foi com a capacitação docente. Embora modesta, pela falta de recursos, alguns professores saíram para cursar pós-graduação em outras universidades, com apoio financeiro da FUNDESTE. Nas maiores crises, o professor Umberto chegou a fazer financiamento em seu nome (ressarcido posteriormente pela FUNDESTE) para manter os repasses (inclusive com certo atraso) aos professores em pós-graduação. Mesmo assim, alguns

professores retornavam para transferir-se em seguida para outras instituições, fazendo com que tal investimento não retornasse para a FUNDESTE, na forma da qualificação do corpo docente. O entrevistado B-2 menciona que, “[...] na minha época, os professores pós-graduados eram contados na palma da mão, nos dedos de uma só mão [...]”.

O professor Umberto de Toni é descrito como uma pessoa moderada, mas de muito trabalho. O grupo de professores era pequeno e todos trabalhavam para o crescimento da universidade. O entrevistado B-2 demonstra as dificuldades vivenciadas por este grupo de professores ao afirmar que:

[...] um coordenador tinha que servir para dois cursos, porque não havia dinheiro para pagar e se pagava pouco aos professores, não recebiam bons salários, mas todos se sacrificavam para que um dia pudessem levantar a cabeça.

Excetuando-se a polêmica inicial da indicação do professor Oracílio, esse período foi tranqüilo, com poucos conflitos e muito trabalho.

#### 4.2.2.2 Interpretação teórica

O quadro 32 contém os principais eventos que marcaram a segunda fase da história da FUNDESTE, visando facilitar a ligação com o referencial teórico considerado.

Quadro 32: Principais eventos no período de 1976 a 1978 na FUNDESTE

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	Fevereiro de 1976	Mudança da FUNDESTE para as novas instalações doadas pelo Estado, que demandaram inúmeras obras para adaptá-la às necessidades de uma instituição de ensino superior.
2	Fevereiro de 1976	Professor Umberto de Toni assume o cargo de Diretor Geral, por indicação do Senhor Plínio de Nês.
3	1976	Professor Oracílio Costella assume a Direção de Ensino Superior em processo sucessório conturbado, apoiado pelo Prefeito de Chapecó.
4	1976	Busca de alternativas para superar a grave crise financeira
5	1977	Reconhecimento do curso de Pedagogia.
6	1977 a 78	Reconhecimento dos demais cursos

Novamente a configuração de poder que melhor explica este período é a “instrumento” (MINTZBERG, 1983a), pois havia um forte controle externo da coalizão formada pelo empresário Plínio de Nês e pelo Senhor Wagner, Prefeito de Chapecó, via Conselhos Deliberativo e Fiscal. O processo sucessório conturbado que culminou com a posse do professor Oracílio demonstra a capacidade de influência da coalizão externa. O empresário Plínio de Nês, pelo seu carisma junto à comunidade regional, constituía-se em poderoso influenciador, pois, à frente de um dos grupos agro-industriais mais importantes, ele exercia influência política e econômica em diversos segmentos da sociedade chapecoense. De outro lado, a prefeitura exercia influência econômica, já que a FUNDESTE dependia do repasse de recursos, principalmente em uma época de severa crise financeira. O empresário Plínio de Nês, apoiado pela classe empresarial, e o prefeito Wagner, à frente do governo municipal, eram os grandes *stakeholders* da FUNDESTE, pois tinham interesse nas suas ações e decisões, bem como dispunham de força suficiente para fazer valer os seus interesses (FREEMAN e REED, 1984, PERROT, 1996). Como tais *stakeholders* não detinham conhecimento especializado sobre o ensino superior, a busca pelo reconhecimento dos cursos só ocorreu quando a primeira turma de Pedagogia se formou e a validação dos diplomas ficou comprometida. Este foi o período que a configuração “instrumento” mais se fez presente, pois uma coalizão externa dominante colocou à frente da FUNDESTE pessoas de sua inteira confiança para assegurar o seu poder de influência na coalizão interna.

Durante a crise financeira, a sociedade, empresários, alunos, governo municipal e federal prestaram apoio à FUNDESTE, fornecendo recursos financeiros e materiais. A dependência de recursos extra mensalidade dos alunos deixava a FUNDESTE vulnerável à influência externa.

Neste período, o MEC e o CFE também exerceram influência na medida em que detinham um recurso essencial para a sobrevivência da FUNDESTE, o reconhecimento dos cursos, sem os quais não haveria produtos a oferecer à sociedade. Os alunos (clientes), sobretudo os formandos de Pedagogia, também faziam pressão para fazer valer o seu direito ao título obtido. A FUNDESTE teve habilidade suficiente para lidar com esta restrição de recursos, para o que usou inclusive de influência política, e obteve o reconhecimento dos cursos.

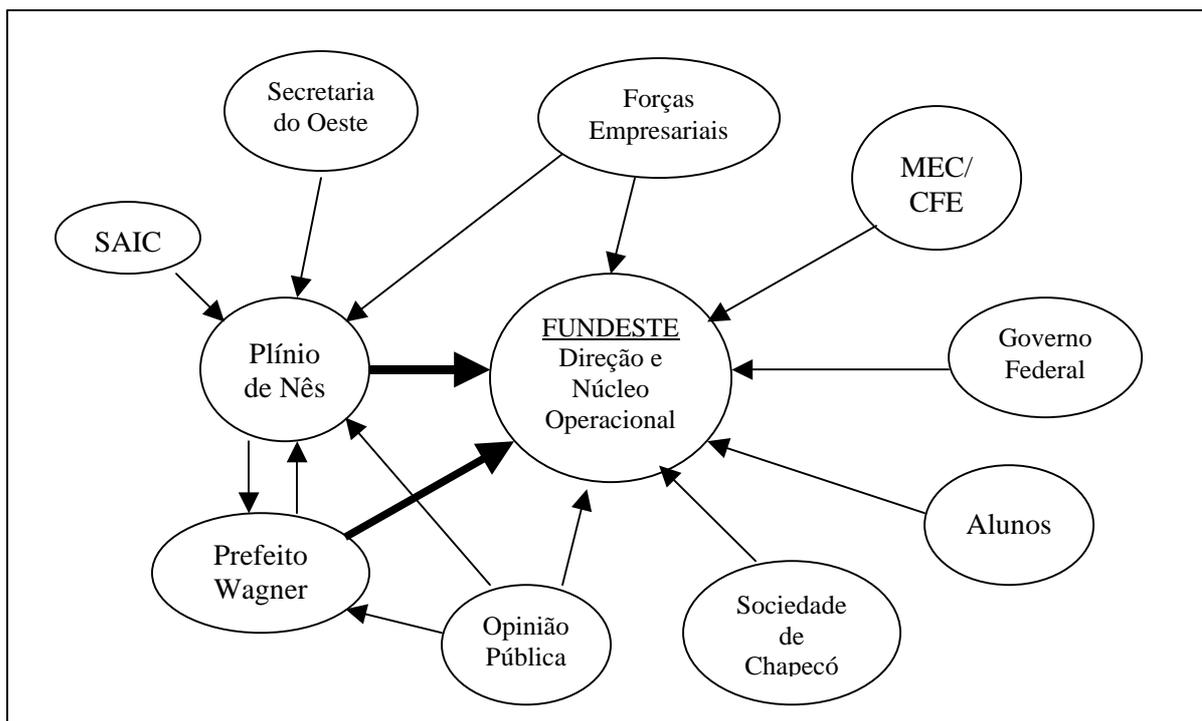


Figura 09: Análise dos *stakeholders* na FUNDESTE de 1976 a 1978

A estrutura permanece simples (MINTZBERG, 1979, 1995) ou do tipo linear neste período, com uma direção com poderes para conduzir a organização e um pequeno grupo de professores e técnicos que se submetiam à hierarquia. Vale lembrar que os dirigentes trabalhavam apenas à noite e desenvolviam outras atividades durante o dia. Como se tratava de um pequeno grupo de professores e técnicos que dispunham de conhecimento especializado, havia um certo grau de participação e empenho, pois todos uniram esforços para superar a crise financeira e para obter o reconhecimento dos cursos, que eram vitais para a sobrevivência da FUNDESTE. Isso explica porque não houve maiores incidentes no decorrer deste período. A estrutura colegiada era utilizada para dar sustentação à coalizão externa, pois muitos dos seus membros integravam os Conselhos Deliberativo e/ou Fiscal.

Quadro 33: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura

TAMANHO	Pequeno	COMPLEXIDADE	Baixa diferenciação, tanto vertical quanto horizontal.
TECNOLOGIA	Simple e rotineira (quadro e giz)	FORMALIZAÇÃO	Baixa
AMBIENTE	Estável	CENTRALIZAÇÃO	Elevada
ESCOLHA ESTRATÉGICA	Baixa	INTEGRAÇÃO	Baixa, decorrente da baixa diferenciação

As estratégias eram impostas pela coalizão externa dominante. Para Hardy et al (1983) as estratégias impostas são aquelas ditadas pelo ambiente, que no caso é representado por empresários, principalmente da agroindústria, e políticos, que se constituíam nos principais *stakeholders* da FUNDESTE. Internamente, o professor Umberto de Toni teve que adotar estratégias empreendedoras quando tomou para si a responsabilidade de reverter severa crise financeira. Ele era Economista e tinha uma ampla experiência administrativa, pelas funções que desempenhou e desempenhava na SAIC (hoje Frigorífico Chapecó), paralelamente à FUNDESTE, onde trabalhava somente no turno da noite. No campo acadêmico, o professor Oracílio adotou estratégias adaptativas para promover mudanças regimentais e adaptar o projeto dos cursos para que os mesmos obtivessem o tão almejado reconhecimento.

Quadro 34: Configurações existentes na FUNDESTE entre 1970 a 1975

<b>Estrutura</b>	<b>Simple</b>	Pequena estrutura formada pela cúpula e por um reduzido núcleo operacional. Baseada na unidade de comando e baixa formalização.
<b>Poder</b>	<b>Instrumento</b>	Coalizão externa colocou nos cargos diretivos duas pessoas de confiança para fazer valer os seus interesses, influenciando diretamente a coalizão interna.
<b>Estratégias</b>	<b>Imposta</b>	Pela coalizão externa dominante.
	<b>Empreendedora</b>	Adotada pelo Diretor Geral para superar a severa crise financeira, aliada à necessidade de adequar as novas instalações à oferta do ensino superior.
	<b>Adaptativa</b>	Para lidar com as contingências ligadas a premente necessidade de obter o credenciamento para os cursos.
	<b>Manobra</b>	Para driblar limitações e superar adversidades.

### 4.2.3 Terceira fase: os conflitos e o crescimento (1979 a 1985)

#### 4.2.3.1 Descrição na percepção dos entrevistados

Em 1979 o professor Oracílio saiu para trabalhar na Sádía, enquanto o professor Umberto de Toni permaneceu na Direção Geral por dois mandatos, saindo somente em 1982.

O processo sucessório do cargo de Diretor de Ensino Superior suscitou um dos maiores conflitos da história da FUNDESTE. Antes deste processo, um grupo de professores que vieram de fora, entre eles Santo Rossetto, Reni Iop e Elizabeth Botan, começou um movimento em defesa de eleições para os cargos de direção.

Para a sucessão, foi feita uma lista tríplice que seria submetida ao colegiado de professores, devendo posteriormente passar pelo crivo do Conselho Deliberativo. As pessoas cujos nomes integraram a lista foram os professores Santo Rossetto, Reni Iop e Antônio Conci. Feita a eleição, o professor Santo foi o mais votado, seguido da professora Reni, ficando o professor Conci em terceiro lugar. Percebia-se um consenso entre os professores em torno do nome do professor Santo. Isso foi reforçado pelo entrevistado H-8, ao dizer que “havia um certo consenso lá dentro que nós queríamos ele”

Na véspera da reunião do Conselho, na qual seria empossado o Diretor de Ensino Superior, o então Diretor Geral professor Umberto de Toni chamou o professor Santo Rossetto para um encontro na Sociedade Anônima Indústria e Comércio Chapecó - SAIC (Frigorífico Chapecó). O professor Umberto disse ao professor Santo que ele não poderia ser empossado pelo Conselho, pois havia muita pressão externa contrária, em função do seu passado de militância na esquerda e que eles teriam que encontrar outra solução. O professor Santo falou que estava sendo cassado. Para esclarecer melhor a situação, ambos foram falar com o empresário Plínio de Nês, que era presidente do Conselho da FUNDESTE e também dirigente maior da SAIC. O Plínio de Nês manteve a posição, alegando que se o professor Santo fosse empossado, a instituição teria problemas.

O entrevistado B-2 menciona que:

[...] na época a ditadura militar estava aí, era pesada, eles tinham inclusive aqui em Chapecó um elemento que é daquele tipo de estudante que fica girando, não importa se passa ou não passa, para colher informações. Eu mesmo recebi informações secretas do SNI [Serviço Nacional de Informação] fechadas com 3 ou 4 envelopes me pedindo informações disso e daquilo.

A repressão da época também é ressaltada pelo entrevistado O-15 ao dizer que “[...] tinha uma pessoa que era conivente com o regime, que era o que nós passamos a denominar de dedo-duro, ele estava lá realmente para fiscalizar os professores na sua ideologia, o que eles trabalham” em sala de aula.

Nesse contexto, por sua militância e ideologia comunista, houve fortes pressões

para que o professor Santo não fosse empossado.

É contada uma estória, em forma de piada, de que o papagaio da sogra do professor Umberto havia fugido e, posteriormente, teria sido localizado. Quando o papagaio retornou, o professor Umberto perguntou onde ele estava. Responderam-lhe que ele havia voado para a casa do professor Santo (que morava próximo). Ele teria dito, em tom de brincadeira: “então depena porque ele já virou comunista”.

Então o professor Santo solicitou que a professora Reni Iop fosse empossada, pois tinha ficado em segundo lugar. Na manhã seguinte, no dia da reunião (que seria a noite), o professor Santo foi na casa da professora Reni e expôs-lhe a situação. Inicialmente ela não acreditou, mas por fim, a contragosto, aceitou. Então, naquela noite a professora Reni foi empossada por portaria. Na abertura da reunião, o então presidente do Conselho, Plínio de Nês, mencionou que o professor Santo “não poderia assumir por motivos de foro íntimo” (entrevistado O-15). O representante dos alunos disse não acreditar nesta justificativa e solicitou que o professor Santo fosse ao Conselho dar explicações. Convidaram o professor Santo e ele disse que iria se comportar normalmente. Na reunião, o professor Santo denunciou que não estava assumindo não por problemas particulares, mas sim por que havia sido impedido por pessoas externas, representadas pelo pessoal da SAIC.

Isto desencadeou um movimento dos alunos contrário à posse da professora Reni, já que seu nome havia sido aceito pelas pessoas que haviam vetado o nome do professor Santo. O entrevistado O-15 diz que “houve um tumulto com a paralisação geral das aulas, exigindo a nomeação do Santo e a saída da Reni”. Pressionada e sem clima para trabalhar, a professora Reni recebeu a portaria, que continha um prazo para o início do mandato, mas nem chegou a assumir, tendo renunciado ao cargo.

O entrevistado O-15 disse que “[...] esse episódio marca com clareza que a instituição estava aí por interesses desses empresários, desses políticos, desses chamados de lideranças comunitárias [...]”.

O próprio professor Santo teve que pedir para o movimento parar, pois a máscara já havia caído e se devia achar uma solução para a instituição continuar. Então, quem assumiu foi o professor Antônio Osvaldo Conci, que hoje é o atual presidente da mantenedora da UNOESC, e, na época, era o terceiro nome da lista. No período que se segue, o professor Santo passou a ser mal visto e só não o demitiram por

que ele contava com o apoio de professores e alunos e tinha uma das maiores cargas horárias em sala de aula da universidade.

O professor Conci ficou no cargo até 1982, tendo que interromper seu mandato em função de ter aceitado convite para integrar o Conselho Estadual de Educação, pondo fim a uma administração bastante conflituosa. No período em que desempenhou a função, teve que despender muito tempo tentando aplacar os ânimos e, por isso, mesmo se empenhando em melhorar a qualidade de ensino, acabou realizando um mandato discreto.

O professor Conci desempenhou importante papel nas duas gestões em que presidiu o Conselho Estadual de Educação, principalmente no tocante à criação das duas extensões da FUNDESTE implantadas em São Miguel do Oeste, com o curso de Administração, e em Xanxerê, com o curso de Ciências Contábeis. Hoje ambos são campi da UNOESC.

Sucedeu-lhe no cargo, indicado pelo Conselho Deliberativo, o professor Antônio Carlos Botan, que ficou até 1985. Pela proximidade com a professora Elizabete Botan, esposa do Diretor de Ensino Superior, o professor Santo Rossetto voltou a ter espaço de atuação.

No período de março de 1982 a novembro de 1983 vigorou o Decreto Federal 86.000, aprovado pelo presidente Figueiredo, que impedia a criação de novos cursos nas IES brasileiras. Revogado este Decreto, e até 1985 configurou-se um período marcado pela implantação de diversos cursos cujos projetos estavam represados, a ampliação significativa do número de vagas e, conseqüentemente, a necessidade de contratar mais professores, muitos vindo de fora e não comprometidos com lideranças comunitárias, mas com as atividades acadêmicas. Tais fatos permitiram que a FUNDESTE começasse a construir uma certa autonomia sobre suas ações, ficando menos vulnerável às intervenções externas.

O entrevistado O-15 expressa isso ao afirmar que:

“[...] a criação desses cursos e a ampliação da universidade foi fazendo com que ela começasse a ter uma maior autonomia em relação a essas lideranças”[empresários e políticos].

Dentre os novos cursos implantados, talvez um dos maiores desafios enfrentados foi a criação do curso de Direito. Como o projeto repousava no Conselho Federal de Educação, o professor Umberto foi a Brasília pedir o apoio do então senador Jorge Bornhausen. O senador o recebeu amistosamente, mas não sabia como auxiliá-lo

porque não havia nada esquematizado. Então o professor Umberto disse que dispunha de dez dias para ficar em Brasília e só sairia de lá com o decreto. O senador ficou de ver o que era possível fazer e combinou voltar a conversar com o professor ainda naquela manhã, em torno das 10 horas. No seu retorno, foi comunicado que às 11 horas haveria uma audiência com o então Ministro da Educação Marco Maciel. Quando chegaram ao Ministério da Educação, encontraram com o Ministro Marco Maciel no corredor e ele pediu para aguardar por meia hora. Não se passou nem meia hora e o Ministro da Educação retornou ao seu gabinete com um papel em mãos e disse: “está aqui o decreto assinado pelo Presidente da República José Sarney, criando a Faculdade de Direito da FUNDESTE de Chapecó” (entrevistado B-2).

Vale lembrar que essa época coincide com o período de redemocratização do País, a criação e ascensão do Partido dos Trabalhadores, entre outros fatos históricos que marcaram o País. Como resultado, houve uma maior mobilização das forças de esquerda na instituição, tendo como um dos articuladores o professor Santo Rosetto.

Trabalhando de dia nas organizações Chapecó e à noite na FUNDESTE, o professor Umberto começou a se sentir cansado. Uma noite, ao ir para a FUNDESTE, ele se sentiu pouco entusiasmado. Nem um mês se passou e ele ajeitou as coisas indicando o professor Oracílio para Diretor Geral, com o apoio do Conselho Deliberativo, e pediu demissão, para evitar que o seu desânimo pudesse, de alguma forma, prejudicar a FUNDESTE. O professor Oracílio ficou no cargo até maio de 1984.

Em 1984 o professor Antônio Blanger assume a Direção Geral, sucedendo o professor Oracílio Costella. O professor Blanger fica no cargo até 1986, quando ocorrem eleições diretas.

Enquanto isso, o professor Umberto de Toni sucede o empresário Plínio de Nês na presidência do conselho deliberativo da FUNDESTE. Nesta época o conselho se reunia pouco, geralmente para aprovar os demonstrativos de exercício, muito mais para cumprir a lei do que para efetivamente influenciar os destinos da instituição.

#### 4.2.3.2 Interpretação teórica

Os principais eventos da terceira fase da história da FUNDESTE são sintetizados no quadro 35, visando facilitar as conexões com o referencial teórico considerado:

Quadro 35: Principais eventos no período de 1979 a 1985 na FUNDESTE

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	1979	Professor Oracílio deixa o cargo de Diretor de Ensino Superior
2	1979	Processo sucessório complicado, com a eleição do professor Santo, não aceita pelo Conselho Deliberativo, que indica a professora Reni.
3	1979	Professora Reni renuncia por pressão da comunidade acadêmica e assume o professor Osvaldo Consi.
4	1982	Professor Consi deixa o cargo de Diretor de Ensino Superior e é substituído pelo professor Antônio Carlos Botan, indicado pelo Conselho Deliberativo.
5	1982	Professor Umberto deixa o cargo de Diretor Geral, sendo substituído pelo professor Oracílio.
6	Maio de 1984	Professor Oracílio deixa o cargo de Diretor Geral, sendo substituído pelo professor Antônio Blanger

Nesse período a estrutura começa a crescer com o aumento do corpo docente, decorrente da ampliação do número de cursos. Como muitos docentes chegam de fora, com outro referencial, algumas características da estrutura organizacional começam a mudar. Permanece simples no início do período, mas a partir de 1985 já se percebe traços da configuração conhecida como burocracia mecanizada (MINTZBERG, 1979 e 1995). Para Stoner e Freeman (1995), quando as empresas crescem aumenta a necessidade de órgãos especializados, capazes de lidar com o aumento da complexidade organizacional. Por sua vez, Mintzberg (1979, 1995) afirma que na burocracia mecanizada o trabalho é agrupado por funções, tende a ser altamente formalizado e apresenta obsessão pelo controle, como forma de evitar conflitos. A estrutura da FUNDESTE se mostrou compatível com a burocracia mecanizada, a partir da análise das variáveis tamanho, complexidade, descentralização e grau de formalização, conforme quadro a seguir:

Quadro 36: Variáveis que configuraram mudanças na estrutura (1985)

Variáveis	Análise em relação a FUNDESTE		
<b>Tamanho</b>	Aumento do número de professores no núcleo operacional e ampliação dos cargos, pela criação de novas coordenações para os novos cursos. O aumento do corpo discente amplia o volume de serviços prestados nas áreas administrativas e de apoio, tais como Secretaria Acadêmica, Setor Financeiro etc.		
<b>Complexidade</b>	Diferenciação Vertical: aumenta o número de níveis, pois os novos cursos necessitam ser coordenados.	Diferenciação Horizontal: aumenta o número de áreas de conhecimento e, por isso, a complexidade coordenativa.	Dispersão espacial: não é afetada, pois todas as atividades ocorrem em um único campus.
<b>Descentralização</b>	Ocorre até pela complexidade horizontal, pois múltiplas áreas de conhecimento são incompatíveis com uma decisão centralizada, inclusive em função da estrutura colegiada que começava a ser criada.		
<b>Formalização</b>	Aumento da complexidade horizontal e vertical, combinada com decisões colegiadas, indicam a necessidade de formalizar procedimentos.		

Do ponto de vista da estrutura de poder, no início deste período e em boa parte dele, a FUNDESTE continua sob controle externo, ou seja, como instrumento (MINTZBERG, 1983a) das forças empresariais e políticas, com forte conotação ideológica, fomentada pela repressão do regime militar que coibia qualquer ação da esquerda sob o falso pretexto de combater o comunismo. A maior prova disso foi o veto ao nome do professor Santo para assumir o cargo de Diretor de Ensino Superior, por seu posicionamento ideológico. Também é reforçado pelo depoimento de dois professores que relatam a existência de relatórios preenchidos para o SNI e de pessoal infiltrado para acompanhar e delatar posicionamentos suspeitos e subversivos.

No processo sucessório em que o nome do professor Santo foi vetado, chegou a se instalar uma arena política de fraca a moderada, pois houve manifestações de protestos por parte de alguns professores e dos alunos, mas que foram habitualmente abafadas como geralmente ocorria em um cenário político repressor.

A configuração “instrumento” começa a mostrar sinal de fraqueza no final deste período com o processo de redemocratização do país. Isso ocorre de forma incremental, pois o regime militar criou uma cultura conservadora. Também se percebe a ocorrência de muitos processos sucessórios de diretores ao longo deste período, se acentuando ao final.

Na questão estratégica, percebe-se que a estratégia dominante ainda é imposta (HARDY et al, 1983) pelos dois principais *stakeholders* que eram empresários e

políticos. A criação de novos cursos representa, em parte, uma estratégia empreendedora adotada para atender uma oportunidade do mercado para lidar com as pressões da sociedade que cobrava mais cursos em função da demanda reprimida pelo acesso ao ensino superior, mas também era simultaneamente adaptativa, para lidar com as divergências políticas e com o crescimento da FUNDESTE. Até mesmo como um reflexo de uma era de transição vivida pelo país e pela própria FUNDESTE, o conselho deliberativo, outrora tão interessado em fazer valer os interesses da coalizão externa dominante, perde um pouco o interesse e abre espaço para o fortalecimento da coalizão interna. Não conflitante com os tipos de estratégias mencionadas até aqui, pode-se dizer que as estratégias eram muito mais de cunho emergente do que planejada (MINTZBERG, 1992 e MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A figura a seguir demonstra como estavam posicionados os principais *stakeholders* na fase final deste período.

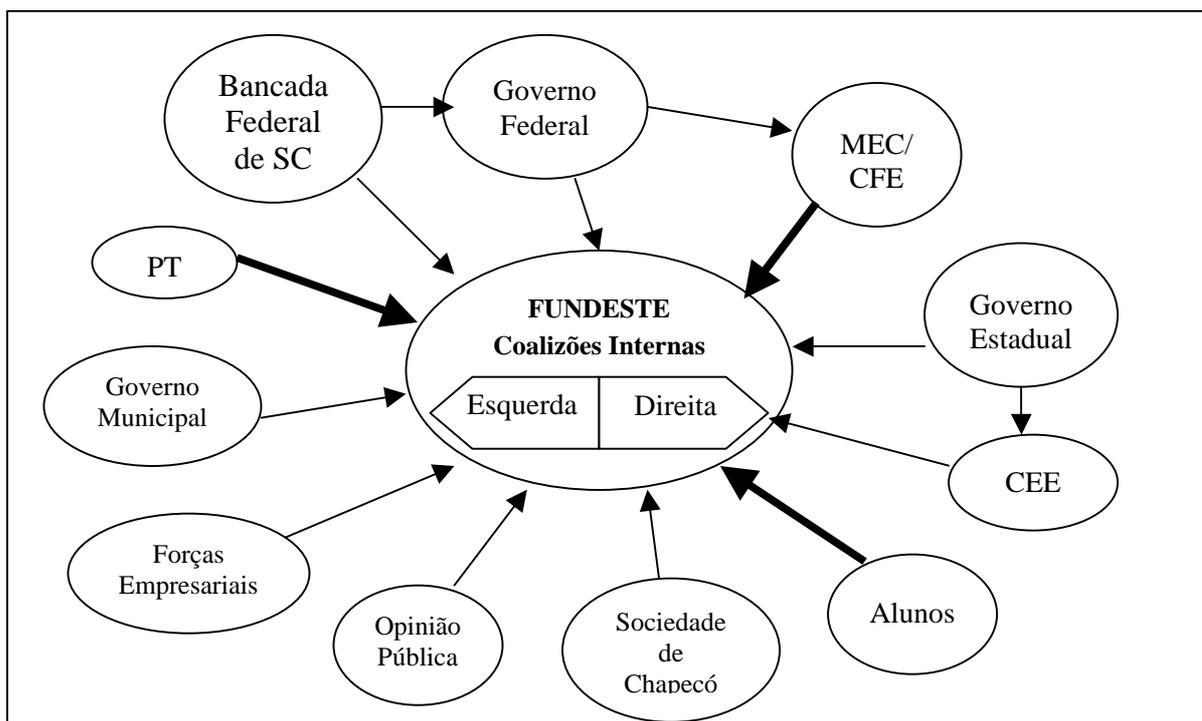


Figura 10: Análise dos *stakeholders* na FUNDESTE em 1985

A Prefeitura Municipal perde poder de influência na medida em que a FUNDESTE cresce e consegue se manter pelas mensalidades dos alunos, bem como obter recursos dos governos estadual e federal, algumas vezes a fundo perdido. Assim, acaba-se a dependência de recursos e, conseqüentemente, a base de poder. As forças empresariais, a opinião pública e a sociedade, de uma maneira

geral, continuam dando apoio, com pressão moderada, cobrando muito mais a ampliação das vagas pela implantação de novos cursos.

Há uma maior aproximação com o Conselho Estadual de Educação – CEE em função de o Professor Conci ter obtido uma cadeira como Conselheiro. Era a FUNDESTE colocando um membro em uma coalizão externa. Várias IES buscam cadeiras no CEE, gerando um certo “cavalheirismo” do tipo: “aprovamos teu pleito se aprovares o nosso”.

Com o fim do regime militar e o crescimento da FUNDESTE, a coalizão externa dominante perde força, pois, de um lado, há mudanças significativas no cenário político, e de outro, ocorre a perda de interesse em influenciar/apoiar uma instituição que já mostra sinais de caminhar com as próprias pernas. A saída do empresário Plínio de Nês da Presidência do Conselho Deliberativo da FUNDESTE é uma demonstração disso. Há que se reconhecer que a coalizão externa que dominou a tomada de decisões da FUNDESTE o fazia também com a intenção de viabilizar a sua sobrevivência e apoiar o seu crescimento.

Com o processo de democratização e a criação do PT em Chapecó, começa a haver uma divisão mais marcante na coalizão interna, uma com uma ideologia marcadamente de esquerda e outra de centro-direita, que vai ficar mais evidente no próximo período. Os alunos (clientes), grupo da coalizão externa, sobretudo os mais jovens, identificam-se com a coalizão interna de esquerda. Enquanto isso, as agroindústrias (e as forças empresariais em geral) e os partidos de centro-direita prestavam apoio à coalizão interna também de centro-direita.

Na esfera federal, as relações também são afetadas pelo processo de democratização, pois a FUNDESTE consegue apoio político para os seus pleitos junto ao governo federal, pelo apoio buscado junto a senadores e deputados federais do Estado, como no exemplo da obtenção da aprovação do Curso de Direito.

Quadro 37: Configurações existentes na FUNDESTE entre 1976 e 1985

<b>Estrutura</b>	<b>Simple</b>	Permanece simples no início do período
	<b>Burocracia mecanizada</b>	Principalmente no final do período, a estrutura cresce tanto vertical como horizontalmente para lidar com o aumento do número de cursos. Aumenta a necessidade de descentralização e de formalização, assim como os órgãos colegiados se tornam mais atuantes.

<b>Poder</b>	<b>Instrumento</b>	Coalizão externa impõe seus objetivos à organização. A configuração “instrumento” foi evidenciada no episódio em que o professor Santo foi impedido de assumir a Direção de Ensino, por pressões do regime militar.
	<b>Arena Política Fraca</b>	Chegou a se instalar após o veto do nome do professor Santo, mas foi abafada por uma coalizão externa hábil em fazer valer seus interesses.
<b>Estratégias</b>	<b>Imposta</b>	Pela coalizão externa dominante.
	<b>Empreendedora</b>	Para encontrar alternativas para ampliar o número de cursos, visando atender o aumento da demanda e conter as pressões da sociedade em geral neste sentido.
	<b>Adaptativa</b>	Para lidar com as divergências políticas e com o crescimento da instituição.
	<b>Manobra</b>	Para exercer pressão política e driblar limitações para conseguir aprovação para a implantação de novos cursos.

#### 4.2.4 Quarta fase: as eleições diretas e o apoio à pesquisa e extensão (1986 a 1990)

##### 4.2.4.1 Descrição na percepção dos entrevistados

O ano de 1986 marca o início de eleições diretas na FUNDESTE, com voto universal e paritário entre professores, técnicos e alunos, até como consequência do processo de democratização da educação implantado pelo Governo do Esperidião Amim, que se estendeu pelas escolas públicas de primeiro e segundo graus.

O entrevistado O-15 descreve este período que antecedeu e viabilizou as eleições diretas para a direção da FUNDESTE da seguinte forma:

Bom, final do mandato do Botan (Diretor de Ensino Superior), a gente já está vivendo a época da redemocratização do país [...] os processos são arquivados (SNI), a gente já estava fora de perigo [...] o pessoal estava sendo solto, outros já voltavam do exílio, quer dizer: há uma nova configuração do poder nacional, da política nacional e assim por diante.

Aproveitando este clima de mudanças, a nomenclatura dos cargos diretivos da FUNDESTE também havia mudado. Elegia-se o Diretor de Ensino Superior e o Diretor Administrativo. Nessa nova configuração, o poder maior estava na mão do Diretor de Ensino Superior.

Nesta eleição, concorreram duas chapas com convicções políticas antagônicas. Em uma, concorriam a professora Lurdes Alves (uma das últimas remanescentes da equipe do professor Altamiro – 1972), para Direção de Ensino Superior, e o professor José Carlos Panegalli, para Direção Administrativa. Essa chapa defendia a eficiência organizacional e a racionalidade na educação, contando com o apoio do pessoal das Organizações Chapecó e de seu líder Plínio de Nês, bem como de outros segmentos empresariais e políticos.

Na outra chapa estavam o professor Santo Rossetto, concorrendo para Diretor de Ensino Superior, e a professora Elizabete Botan, para Diretora Administrativa. Essa chapa assumia uma postura mais dialética, de transformação social e tinha a simpatia dos alunos e o apoio da Prefeitura, na pessoa do prefeito Ledônio Migliorini. O prefeito apoiava esta chapa muito mais em oposição ao empresário Plínio de Nês, do que por identificação política. Ocorre que o prefeito trabalhava nas organizações Chapecó e se elegeu com o apoio de Plínio de Nês (seu tio), mas depois da posse eles romperam, por motivos que se desconhece.

Como o voto era paritário, vale lembrar que a eleição estava nas mãos dos alunos, por representarem esmagadora maioria. Assim, venceu a chapa dos professores Santo Rossetto e Elizabete Botan.

Esta vitória representava o rompimento com a influência da agroindústria sobre a FUNDESTE. Na visão do entrevistado O-15:

O oeste de Santa Catarina não se resume nesse processo de agroindustrialização e nem aos seus líderes. O oeste de Santa Catarina tem uma história longínqua, aqui existiam povos desde [...] as populações indígenas, depois tem uma população importante na região, que era a população cabocla, que foi anulada numa guerra, a guerra do Contestado, então esses valores teriam que ser resgatados para construir uma consciência histórica do povo.

Os dois assumiram, dando início a sua gestão. Esse período foi marcado por certa calma. Naquela época a FUNDESTE já contava com mais de mil alunos.

Uma das providências que o professor Santo tomou foi começar a contratar professores alinhados com a sua convicção ideológica, focada num princípio de gestão que entendia a educação como um processo de transformação social. Foi neste período que ingressam na FUNDESTE os professores Pedro Uczai (posteriormente já foi Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Deputado Estadual e vice-prefeito de Chapecó pelo PT), Odilon Poli (que já foi Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da UNOESC Chapecó, sucedendo o Prof.

Uczai), entre outros, alguns numa linha de esquerda mais radical.

A professora Elizabete Botan ficou um período muito curto à frente da Direção Administrativa, logo se afastando para cursar mestrado. Neste momento, o professor Santo Rossetto acumula a função, com o apoio de sua equipe.

A administração do professor Santo foi marcada pela implantação da pesquisa e da extensão, até então relegada ao segundo plano. Ele defendia a formação de uma consciência histórica, em contraposição a um país dominado. Na sua percepção, a educação era um fator importante para a formação de uma consciência histórica, da busca da cidadania, que conduzisse a uma transformação mais profunda. A sua equipe comungava desta mesma visão de mundo.

Duas marcantes iniciativas foram a criação do Centro de Organização da Memória Sócio-cultural do Oeste de Santa Catarina - CEOM, em 1986, e do Serviço de Educação Permanente – SEP, em janeiro de 1987. Ambos os organismos atuavam na pesquisa e na extensão, mas amplamente articulados com a educação superior. O CEOM foi o primeiro projeto da FUNDESTE a receber recursos do CNPq. Em 1988 o SEP ampliou sua atuação pela ação sistemática junto às redes de primeiro e segundo graus, principalmente nas redes municipais (SANTO, 1994).

Tais mudanças na cultura da FUNDESTE são assim descritas pelo entrevistado O-15:

Nesse momento a Fundação se transformou em uma universidade, [...] criou praticamente o embrião da universidade [...] O ambiente interno se modifica, há discussões internas, com argumentos, há uma efervescência dentro da universidade [...] surge essa idéia de articular mais a instituição com a pesquisa e a extensão e com a sociedade como um todo [...] a educação é um fator importante, a educação entendida como um processo de transformação, de formação da consciência, da cidadania, para a tomada de posição política, ideológica e cultural que alavancasse um projeto de transformações mais profundas.

O entrevistado H-8 menciona que “[...] a administração do professor Santo foi quando inicia a pesquisa e a extensão [...] o Santo foi mudando um pouco o perfil da universidade”.

#### 4.2.4.2 Interpretação teórica

A quarta fase da história da FUNDESTE pode ser sintetizada no quadro 38, que é o pano de fundo para as ligações com a literatura considerada:

Quadro 38: Principais eventos no período de 1986 a 1990 na FUNDESTE

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	1986	Eleições diretas com voto universal para Diretor de Ensino Superior e Diretor Administrativo
2	1986	A chapa dos professores Santo Rossetto e Elizabete Botan vence as eleições e eles são empossados
3	1986	Professora Elizabete se afasta para cursar mestrado e professor Santo acumula os dois cargos diretivos, com o apoio de sua equipe.
4	1986	Criação do CEOM – Centro de Organização da Memória Sócio-cultural do Oeste de Santa Catarina
5	Jan./1987	Criação do SEP – Serviço de Educação Permanente
6	1988	SEP amplia sua atuação junto às escolas de primeiro e segundo graus, principalmente as municipais.
7	1986 a 89	Ingresso de professores alinhados com a convicção ideológica vigente, dos quais destacam-se os nomes dos professores Odilon Poli e Pedro Uczai.

Do ponto de vista da estrutura de poder, ainda se percebe a coalizão externa tentando influenciar a escolha dos dirigentes, mas pela primeira vez ela está dividida, tendo de um lado o empresário Plínio de Nês, representando o setor agroindustrial, e de outro o Prefeito de Chapecó. Com a vitória da chapa de oposição, pela primeira vez o empresário Plínio de Nês não conseguiu fazer valer os interesses de uma parcela da classe empresarial.

Desta forma, pode-se dizer que este período começou com uma configuração de poder do tipo “arena política fraca”, durante o processo que antecedeu as primeiras eleições gerais da FUNDESTE. Para Mintzberg (1983a), uma arena política pode ser uma configuração transitória que se instala em um momento de vazio de poder ou em um processo sucessório, como foi o caso. Concluídas as eleições, o grupo vencedor assume e o poder migra para outro tipo de configuração mais estável.

Com a vitória do professor Santo e sua equipe, a nova configuração de poder é influenciada pelo sistema burocrático, de ideologia e de conhecimento especializado, conforme quadro a seguir.

Quadro 39: Sistemas internos de influência

<b>Sistema burocrático</b>	Está presente por se tratar de uma organização complexa, altamente formalizada, uma estrutura de poder baseada na hierarquia, entre outras características
<b>Sistema de ideologia</b>	Reflete uma visão de mundo de esquerda preocupada com a transformação social.
<b>Sistema de conhecimento especializado</b>	Está presente nas decisões de pensar o ensino superior na sua concepção mais abrangente, com a inclusão da pesquisa e da extensão.

Resultante desses sistemas internos de influência, a configuração de poder que se sobressaiu no período pós-eleições é a do tipo “sistema fechado”, na qual a coalizão externa é passiva e a coalizão interna apresenta como característica mais marcante a opção pelo modelo burocrático (MINTZBERG, 1983a). Uma instituição com uma configuração de poder “sistema fechado” refletia, na época, a intenção de rechaçar qualquer tentativa de influência externa no momento em que a coalizão interna dominante tem uma clara visão do que a FUNDESTE deve fazer para ir além do mero ensino de graduação. A transição entre configurações pode ser visualizada com maior clareza no quadro a seguir:

Quadro 40: Transição entre configurações de poder (1985-1986)

<b>INSTRUMENTO (período anterior)</b>	<b>ARENA POLÍTICA (Frac)</b>	<b>SISTEMA FECHADO (pós-eleições)</b>
A coalizão externa indica os dirigentes executivos para fazer valer suas posições na coalizão interna. Assim, esta coalizão controla as ações tanto na esfera executiva (dirigentes) quanto legislativa (órgãos colegiados).	O processo eleitoral para escolha dos dirigentes máximos divide as coalizões externas e internas em um embate político, com base em posturas ideológicas antagônicas (direita e esquerda).	A coalizão interna de esquerda ganha as eleições, investe na efetivação da pesquisa e da extensão, criando um sistema fechado capaz de rechaçar novas tentativas de controle externo.
Estratégias impostas pela coalizão externa dominante.	Estratégias políticas (manobras e arranjos políticos).	Estratégias como perspectiva, visando enraizar uma ideologia.
Estrutura simples indo para Burocracia mecanizada		Burocracia mecanizada

A figura a seguir permite entender como estavam dispostos os principais *stakeholders* da FUNDESTE neste período:

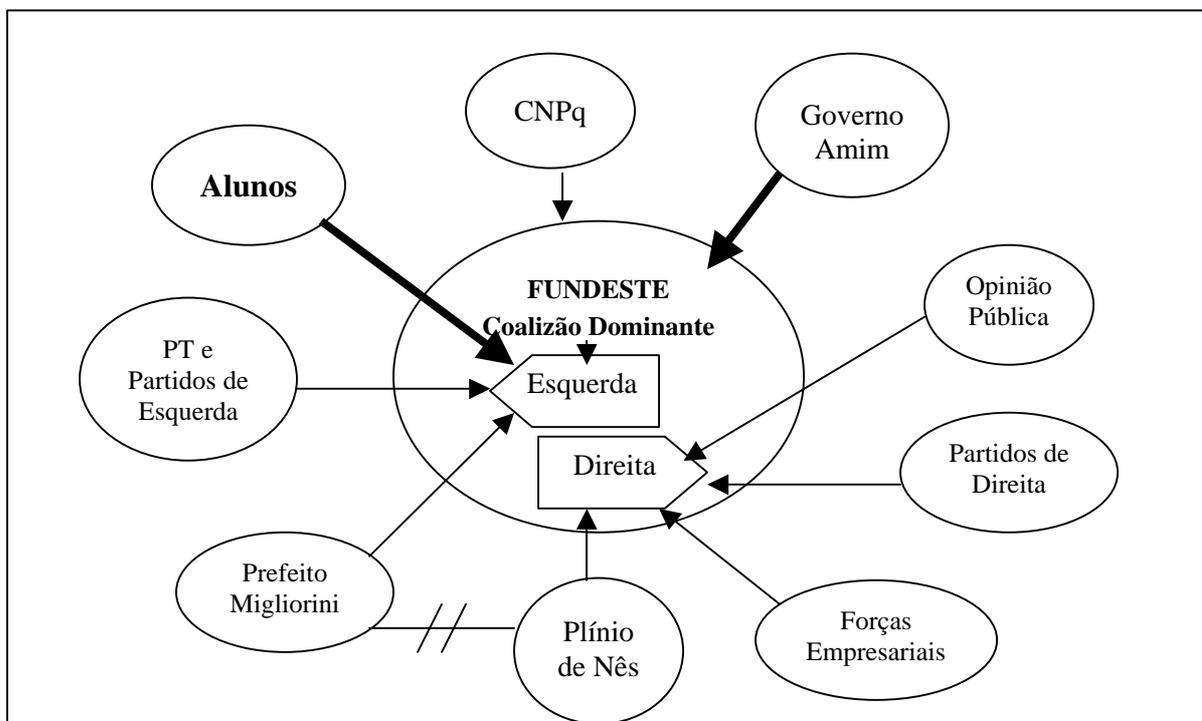


Figura 11: Análise dos *stakeholders* na FUNDESTE entre 1986 e 1990

A política educacional do Governo Amim privilegiou a democratização da escolha de dirigentes em instituições educacionais, de certa forma influenciando também, no clima de democratização, mudanças no processo eleitoral da FUNDESTE.

Na campanha eleitoral, o empresário Plínio de Nês deu apoio à coalizão interna de direita, que contou também com o apoio das forças empresariais, dos partidos e políticos de direita e da opinião pública, de uma forma geral, pela postura mais conservadora. A coalizão de esquerda contou com o apoio do Prefeito de Chapecó, em oposição ao empresário Plínio de Nês, dos partidos de esquerda, com destaque para o PT, e dos alunos. Foi a coalizão externa dos alunos que ganhou a eleição, pois o voto era universal e estes representavam a esmagadora maioria dos votantes.

Empossada a coalizão de esquerda que ganhou a eleição, as suas ações para implantação do CEOM e do SEP contaram com recursos do CNPq.

A estrutura predominante ainda é a burocracia mecanizada, baseada na especialização das funções, mas com a influência de outras configurações ou tipo de estruturas que são:

Quadro 41: Influência de outras configurações estruturais na FUNDESTE

Configuração	Análise
Burocracia profissional	O surgimento de novos cursos contribui para a criação da estrutura departamental, cada departamento contando com profissionais atuando na sua área de conhecimento específico. A FUNDESTE vê crescer este tipo de configuração em função da área acadêmica (atividade fim), pela primeira vez, ter sido privilegiada, em relação à supremacia habitual da área administrativa nas universidades, que é uma crítica de Hardy e Fachin (2000). Isto fica evidente na mudança da estrutura que coloca o cargo de Diretor de Ensino Superior acima do Diretor Administrativo. A ascensão da burocracia profissional foi fundamental para viabilizar o ingresso da FUNDESTE na pesquisa e na extensão. Por outro lado, ocorreu o endividamento da instituição neste período, justamente em função do executivo máximo não privilegiar a gestão administrativo-financeira, talvez até por falta de experiência na área.
Adhocracia	Os projetos que deram origem ao CEOM e ao SEP podem ser considerados como uma forma de estrutura adhocrática, já que eles contam com a colaboração de profissionais de diversas áreas da estrutura funcional. Sem contar que os cursos de graduação, com o crescimento da FUNDESTE, também começam a operar como projetos.
Estrutura colegiada	Como a FUNDESTE fez uma opção pelo processo democrático, que o influencia até hoje, as estruturas colegiadas ganharam força na burocracia profissional, na qual uma diversidade de áreas de conhecimento deve co-existir e estabelecer um vínculo institucional. Hardy (1996) atribui à descentralização o grande diferencial de colegialidade.

Em relação à estratégia, percebe-se uma mudança significativa. A coalizão interna dominante trabalha a estratégia como perspectiva (MINTZBERG, 1992), na medida em que procura enraizar na cabeça das pessoas uma visão de mundo mais dialética, de transformação social. A estratégia emergente (MINTZBERG, 1992, 1998) continua como característica marcante, já que muitas estratégias emergem do relacionamento com o ambiente, mas ela começa a conviver também com a estratégia planejada na implantação de ações ligadas à pesquisa e à extensão.

#### **4.2.5 Quinta fase: mudança no poder e o ingresso na UNOESC (1990 a 1991)**

##### **4.2.5.1 Descrição do período na percepção dos entrevistados**

Novamente são marcadas eleições diretas, com voto universal. Com nova mudança nos estatutos, os cargos em disputa eram de Diretor Geral e Vice-Diretor. Os eleitos se articulariam segundo suas habilidades e preferências para saber quem atuaria na área acadêmica e quem ficaria com as questões administrativas. O entrevistado H-8 explicou tal questão da seguinte forma: “[...] a divisão das

responsabilidades, quem cuidava da parte acadêmica, quem cuidava da parte administrativa era entre os dois (Diretor e Vice-Diretor eleitos) [...] isso era um acordo dependendo do perfil de cada um”.

Mesmo antes do final de seu mandato, o professor Santo sempre se apresentou como candidato à reeleição. Durante este período, membros da sua equipe foram desenvolvendo uma postura mais radical e se organizando nesta perspectiva. Por uma contradição inerente ao processo, o professor Odilon Poli resolveu candidatar-se, com o apoio de membros da equipe dirigente. Por estar na direção, o professor Santo mantinha articulações com os poderes estabelecidos, o que era visto como uma mudança de postura pela ala mais radical. Como o professor Santo não aceitava concorrer contra alguém do seu grupo e o professor Odilon mantinha a candidatura, a chapa da situação foi formada pelo professor Odilon, para Diretor Geral, e pelo professor Adelir Matana, para Vice-Diretor.

Do outro lado, compôs-se uma chapa com o professor Plínio Seidler, antigo professor de Matemática e candidato a Diretor Geral, e a professora Reni Iop, para Vice-Diretora. Esta chapa contava com o apoio daqueles que queriam “[...] desmascarar o que eles chamavam de ‘petetização’ da FUNDESTE, ‘esquerdização’ da FUNDESTE, ‘ideologização’ da FUNDESTE” (entrevistado O-15).

A chapa de oposição ganhou a eleição. Para alguns, se o professor Santo tivesse sido candidato, teria mais chances de se manter, pois a instituição tinha aprendido a conviver com a sua gestão, mesmo adotando uma postura de esquerda.

Assim, o professor Plínio Seidler, como Diretor Geral, e a professora Reni Iop, na condição de Vice-Diretora, assumem suas funções, recebendo a instituição em precária situação financeira. A professora Reni, com sua competência técnica, queria dar continuidade a alguns trabalhos da gestão anterior. No entanto, o professor Plínio queria desarticular a agora oposição, colocando para fora alguns de seus membros. Chegou a demitir o professor Santo, que não aceitou e saiu pelos corredores berrando aos colegas que estava sendo demitido. Houve uma reação imediata, principalmente dos professores do Direito. A própria professora Reni foi falar com o professor Plínio, tentando demovê-lo dessa decisão. As pressões surtiram efeito. Como represália, o professor Santo ficou sem função, zanzando pelos corredores, trabalhando um pouco no CEOM, um pouco em outro lugar.

Foi nessa gestão que a professora Lourdes Alves voltou a trabalhar em tempo integral na FUNDESTE, pois, após a derrota nas eleições de 1986 para o professor

Santo, ela tinha ido trabalhar nas organizações Chapecó, permanecendo vinculada à universidade como professora horista.

É bem verdade que muitos professores do antigo mandato, tão logo a nova diretoria assumiu, vieram cobrar salários que a sua própria administração deixou de pagar. O professor Plínio foi aos bancos, mas não conseguiu empréstimo porque a Direção anterior já havia empenhado outras folhas de pagamento. A solução foi contar com o apoio da Prefeitura de Chapecó, na pessoa do Prefeito Milton Sander.

Paralelo a essa questão sucessória, desde o início de 1990, começaram as negociações para a unificação da FUNDESTE de Chapecó, da FUOC de Joaçaba e da FEMARP de Videira em torno do projeto de criação da UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC.

A FUNDESTE sabia que o processo de criação da universidade envolvendo Caçador e Concórdia não havia dado certo em função de questões políticas ligadas, principalmente, à escolha da sede. O entrevistado H-8 diz que:

[...] não sei se é do teu conhecimento que Joaçaba, Videira, Caçador e Concórdia criaram uma federação e estavam há muitos anos trabalhando pensando em um projeto de universidade e já estavam elaborando a carta consulta, durante todos estes anos eles já tinham regime único, já tinham unificado algumas coisas, discutiam o projeto “universidade”, mas dizem eles que não discutiam uma questão, onde seria a sede da universidade e essa sede poderia ser até embaixo da ponte, só que na hora da reunião decisiva se criou um impasse, não tinham escolhido de baixo de qual ponte e aí eles romperam [...]

Após esse fato, com a idéia de se tornar universidade e deixar de ser instituição isolada de ensino, Joaçaba e Videira protocolaram carta-consulta no Conselho Federal de Educação, pois havia um prazo para tal pedido e este estava se esgotando. Levando em consideração as tratativas iniciais, na carta-consulta foi citada a possibilidade de inclusão da FUNDESTE, como integrante da nova universidade que se formava.

Uma carta consulta foi feita literalmente da noite para o dia e protocolaram esta carta consulta no Conselho Federal de Educação porque havia um prazo. Para não perder o prazo protocolaram aquela carta consulta e já conversaram com a relatora para entrar em um acordo, que iriam convidar a FUNDESTE. E no caso do aceite, elaborar uma nova carta consulta substituindo aquela e aproveitando o protocolo [...]” (entrevistado H-8)

Em função do processo sucessório, a FUNDESTE perdeu o prazo para enviar carta-consulta individual. Como havia a perspectiva do Conselho Federal de Educação ficar dez anos sem aceitar novas cartas-consulta que permitisse às fundações pleitearem sua transformação em universidade, o que lhes daria enorme

autonomia, a FUNDESTE, mesmo não demonstrando muito interesse em engajar-se numa instituição multicampi, acabou cedendo ao assédio de Joaçaba e Videira. Soube-se depois que a previsão de dez anos sem receber novas cartas-consulta não se concretizou, pois a fundação de Criciúma conseguiu entrar com o processo após tal prazo.

Como Joaçaba e Videira já possuíam a carta-consulta, restava a Chapecó promover a sua inserção nesse processo, redigindo nova carta-proposta e utilizando o protocolo já existente no CFE.

Ainda antes das eleições o professor Santo chamou todos os candidatos para expor a situação e, após, todos assinaram uma carta de intenções na qual se comprometiam a estudar a possibilidade da unificação, bem como consultar a comunidade acadêmica a este respeito.

[...] o professor Santo [...] chamou os representantes das duas chapas que estavam concorrendo, e foi assinada uma carta de intenções, [...] de que a chapa que vencesse iria estudar, consultar enfim, a comunidade acadêmica, a comunidade externa [...] para pensar na proposta (entrevistado H-8).

Ao assumir, ainda nas férias de julho, os professores Plínio e Reni procuraram desencadear reuniões junto à comunidade acadêmica, que não conseguiu ser mobilizada, justamente em função das férias. Mesmo assim, tais professores, com o auxílio de uma pequena equipe, começaram a trabalhar na carta-consulta.

Nesta época havia uma ferrenha resistência à unificação, tanto interna como externa. Internamente, o grupo de esquerda que deixou a direção se opunha, como forma de mostrar-se na oposição e, no caso do professor Santo, por temer que Joaçaba e Videira, que estavam mais bem articuladas, viessem a assumir a direção da universidade em formação. O entrevistado O-15 disse que:

[...] havia também os que não queriam a unificação, mas não era o principal [motivo]. O principal era uma oposição a supremacia de Joaçaba [...] E Joaçaba tinha uma configuração um pouco diferente do que a nossa, nós tínhamos caminhado para uma educação mais crítica, mais articulada com a sociedade [...] eles não queriam as eleições para dirigentes e nós já tínhamos a tradição de eleição.

Externamente, também havia o receio de perder a autonomia que Chapecó havia conquistado, bem como incorporar o patrimônio que era de Chapecó a uma universidade regional. Havia uma certa rivalidade entre Chapecó e Joaçaba, ambas se intitulando pólo do oeste catarinense. Para o entrevistado O-15:

as forças empresariais é que queriam defender a supremacia de Chapecó. Medo de perder. Chapecó perderia a sua importância política, seu papel de liderança na região, aquela rivalidade histórica e crônica com Joaçaba.

Por outro lado, acreditava-se que a FUNDESTE era a única que apresentava condições de tornar-se universidade sozinha, pela diversidade de áreas de conhecimento em que atuava e pelo número de alunos vinculados. O entrevistado E-5 enfatiza tal fato ao afirmar que “eu diria até que Chapecó sempre teve condições de ser universidade isoladamente [...]”. Neste sentido, o entrevistado J-10 diz que “Chapecó era, na época, a que tinha mais cursos das três fundações, Chapecó era a mais forte, era a que tinha mais alunos, tinha uma área de abrangência maior [...]”

Independente de tudo isso, em função da perda do prazo, a FUNDESTE reescreveu a carta-consulta e se incorporou a UNOESC, sem poder discutir muito o assunto, por dois motivos: não havia tempo (tinham prazo de um mês) e porque havia se instalado um clima de guerra com a saída do grupo dirigente que perdeu as eleições. A carta-consulta original foi substituída em agosto de 1990 e, ao final deste mês, as três instituições receberam a visita de uma comissão do MEC.

A partir daí, as três instituições começam a montar o projeto de universidade, que ficou pronto em agosto e foi aprovado em novembro de 1991. Neste período, o clima em Chapecó continuava tenso. Foi quando Dom José Gomes, bispo diocesano, retorna ao cenário na FUNDESTE e desempenha importante papel de apaziguar os ânimos e interceder em prol do projeto de universidade junto ao Conselho Deliberativo, do qual era membro.

Decidiu-se nas negociações que a sede administrativa que abrigaria a Reitoria ficaria em Chapecó e a sede Jurídica em Joaçaba. Como a FUNDESTE era dos municípios do oeste e extremo oeste de Santa Catarina e estes não renunciavam ao patrimônio instituído, a consolidação da UNOESC deu-se enquanto entidade acadêmica, ficando o patrimônio com a Fundação de origem. O entrevistado A-1 entendeu esta questão da seguinte forma:

Como fundir todos os patrimônios em nome de uma? [...] quem levou o CGC da UNOESC foi a FUOC de Joaçaba, então o que acontecia, não se chegou a um consenso que o patrimônio da FUNDESTE, que era de Chapecó, que era dos municípios daqui, fosse para Joaçaba, [...] se consolidou a unificação da entidade acadêmica e do ensino, mas as mantenedoras [...] ficaram cada uma nos seus campi [...]

#### 4.2.5.2 Interpretação teórica

A quinta fase da FUNDESTE é sintetizada no quadro 42, que é o ponto de partida para o estabelecimento de algumas conexões com o referencial teórico considerado:

Quadro 42: Principais eventos no período de 1990 a 1991 na FUNDESTE

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	Início do ano de 1990	Professor Santo firma com Joaçaba e Videira o compromisso de discutir com a comunidade acadêmica e externa a possibilidade de inserção da FUNDESTE no projeto de criação de uma universidade regional para o oeste de Santa Catarina.
2	Início do ano de 1990	Professor Santo chamou candidatos para expor a situação e todos assinaram uma carta de intenções se comprometendo a estudar a possibilidade da unificação, mediante consulta à comunidade acadêmica.
3	1º/Semestre 1990	Eleições diretas para Diretor Geral e Vice-Diretor, com voto universal.
4	Jul/1990	Posse dos professores Plínio Seidler e Reni Iop.
5	Jul/1990	Novos dirigentes tentam negociar internamente a inserção da FUNDESTE na UNOESC, mas o período de férias atrapalha.
6	Ago/1990	A carta consulta é substituída no CFE, contendo a inclusão da FUNDESTE.
7	Nov/1991	Projeto de universidade é aprovado no CFE.

Esse curto período de tempo foi efervescente, pois muita coisa importante aconteceu, principalmente no cenário estratégico e nas relações de poder.

Em relação à estrutura organizacional, não se percebeu mudança significativa. A configuração da burocracia mecanizada continuou sendo aquela que melhor se aproximava da realidade vivida pela FUNDESTE.

No que tange às relações de poder, a coalizão interna dominante, com sua postura de esquerda, rachou em função de disputas internas, já que dois dos seus principais expoentes desejavam disputar as eleições. Percebia-se dois grupos nessa coalizão, um com postura mais radical e outro que já havia aprendido a conviver com o poder e com a necessidade de negociar e se relacionar com outros grupos de interesse.

Diante disso, se fortaleceu a aliança entre a coalizão interna, com uma postura política mais de centro-direita, e a coalizão externa formada pela classe empresarial e política que era contrária à “esquerdização” da FUNDESTE.

Combinando esse momento de disputa eleitoral acirrada, com a perspectiva de inserção no projeto de criação da UNOESC, engrossou o caldo de uma configuração que se aproximou bastante da “arena política fraca” (MINTZBERG, 1983a), porque ela não colocava em risco a vida da instituição. As divergências existentes eram

suportáveis e perduraram até que uma nova configuração se mostrasse forte o suficiente para assumir o poder.

Passada as eleições, a nova direção encontrou a instituição em dificuldades financeiras, paralelamente à necessidade de negociar e viabilizar a inserção da FUNDESTE na UNOESC, em um ambiente hostil em função da resistência do grupo de esquerda que deixava o poder. A postura estratégica percebida com maior intensidade era a adaptativa (MINTZBERG, 1973), própria para um ambiente marcada por pressões ambientais internas e externas conflitantes, já que a sociedade se mostrava apreensiva com a perspectiva da fusão, principalmente em função da rivalidade histórica entre os municípios de Chapecó e Joaçaba.

A figura a seguir demonstra a distribuição dos principais *stakeholders*.

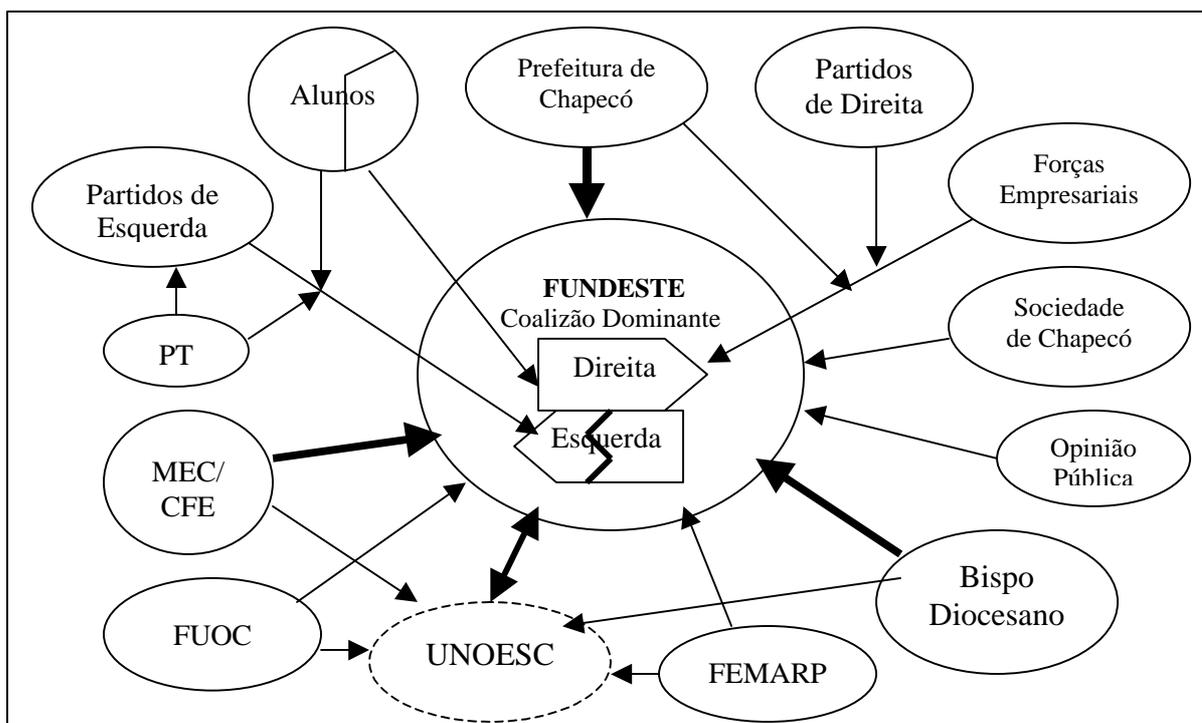


Figura 12: Análise dos *stakeholders* na FUNDESTE entre 1990 e 1991

No processo eleitoral ocorrido no início do período, a coalizão externa se dividia. De um lado, empresários, prefeitura de Chapecó, políticos e partidos de direita apoiando a chapa oposicionista, com o objetivo de destituir a coalizão interna de esquerda. De outro, os partidos de esquerda, capitaneados pelo PT, que influenciavam também uma significativa parcela dos alunos, defendia a permanência da esquerda à frente da FUNDESTE, enquanto a própria coalizão interna de esquerda se dividia/rachava. Parte do alunado apoiava a coalizão externa de direita,

embora em menor número, motivado pela má administração financeira da FUNDESTE na gestão anterior.

A vitória da coalizão interna de centro-direita, aliada à crise financeira, restabelece uma relação de dependência econômica entre FUNDESTE e Prefeitura de Chapecó, especialmente com o prefeito Milton Sander.

Ainda em 1990, a FUOC de Joaçaba e FEMARP de Videira, duas concorrentes distantes, se aproximam da FUNDESTE para oferecer parceria visando criar a UNOESC.

O Conselho Federal de Educação, ao estabelecer prazo para a criação de universidades no país, exerce pressão indireta sobre a FUNDESTE em direção à UNOESC na medida em que o processo sucessório fez com que tal IES não tivesse construído sua carta-consulta para virar universidade.

Nesta questão, as opiniões entre as coalizões externas eram conflitantes. A opinião pública, alunos e a sociedade em geral temiam uma provável dependência de Joaçaba. O bispo Dom José Gomes surgiu naquele momento para apaziguar essas coalizões, em função do seu prestígio, enfatizando o potencial de uma universidade regional.

## 4.3 A HISTÓRIA DA FUOC DE JOAÇABA

A história da FUOC, hoje UNOESC Campus de Joaçaba, está organizada em fases que ilustram os principais processos de mudança organizacional.

### 4.3.1 Primeira fase: a implantação da FUOC (1968 a 1975)

#### 4.3.1.1 Descrição na percepção dos entrevistados

O anseio pelo ensino superior nasceu por meio de um movimento estudantil. A busca pela implantação do ensino superior em Joaçaba acabou contagiando e mobilizando também os clubes de serviços, com o apoio do então prefeito Udilo Antônio Coppi, que culminou com um encontro realizado em 5 de setembro de 1968,

contando com a participação das seguintes entidades: Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense – ACIOC, Casa da Amizade, *Rotary* Clube de Joaçaba, Clube de Dirigentes Logistas, *Lions* Clube de Joaçaba, Loja Maçônica e Câmara Junior de Joaçaba e Herval d'Oeste, cuja ata consta como a primeira do livro número um do Conselho Curador da FUOC. Neste encontro foi constituído o primeiro conselho administrativo, fazendo parte da diretoria executiva os senhores Sergio Euzébio Nogara, João de Marco, Moacir Luiz Dall'Oglio, Ivo Trevisan, Udilo Antonio Coppi e Alcides Saraiva, estes últimos prefeitos de Joaçaba e Herval d'Oeste, respectivamente. O entrevistado D-4 descreve da seguinte forma o movimento que deu origem a FUOC:

[...] o ensino superior de Joaçaba nasceu na verdade de um sentimento da classe estudantil que, através das lideranças da antiga União Estudantil Joaçabense, passaram a usar uma palavra de ordem mais ou menos assim: “queremos faculdade! E este clamor, este chamado dos estudantes de segundo grau foi bater nos clubes de serviço, principalmente o *Lions*, o *Rotary*, a própria maçonaria e, por fim, até o prefeito municipal, o senhor Udilo Antonio Coppi, que era um homem de visão extraordinária, um administrador da iniciativa privada, excelente prefeito, sensível a isto e com uma visão de futuro muito grande, ele resolveu unir lideranças de Joaçaba e por lei municipal ele instituiu aquilo que se chamou Fundação Universitária do Oeste Catarinense, a sigla FUOC [...]”.

Em 22 de novembro daquele ano foi oficialmente criada a Fundação Universitária do Oeste Catarinense – FUOC, pela Lei nº 455/68 e documento nº 077 do poder executivo municipal. Posteriormente, em 1974, a denominação foi alterada para Fundação Educacional do Oeste Catarinense, mantendo a sigla FUOC. A primeira sede da FUOC foi em uma sala cedida pela ACIOC no edifício Pedrini, tendo Darci Fuga como secretário.

No dia 23 de março de 1969 foi constituído o primeiro conselho curador, uma obrigatoriedade por tratar-se de uma fundação civil, integrado pelos conselheiros Alexandre Muniz de Queiroz, Jaime Scherer, Sebastião Dirceu Muniz, Sergio Euzébio Nogara, Ernesto Moreira, Ivo Trevisan, Rubens Tortato de Oliveira, Milton Laske, Alfredo Sigwald e Wilson Ribeiro dos Santos.

Depois da criação da FUOC, começou-se a pensar nos caminhos a serem tomados, que tipo de faculdade Joaçaba e região necessitavam. Inicialmente pensou-se no curso de Direito, mas, em seguida, considerando o vocacionamento da região com uma indústria e comércio fortes, acabaram optando pelo curso de Administração, que era um curso mais abrangente e eclético para formar

empreendedores que fomentassem o desenvolvimento regional. O entrevistado C-3 comenta essa opção pelo curso de Administração da seguinte forma:

[...] então pensou-se: qual é o curso? A coqueluche na época, talvez até mais do que hoje, era Administração de Empresas [...] era um curso digamos um tanto eclético, não visava uma finalidade específica, [...] um curso bastante abrangente, [...] ele não pressiona o sujeito para uma determinada área [...] nós precisamos aumentar esta formação geral, em função também do número de empresários existentes. [...] Fazendo uma retrospectiva acho que foi uma medida acertada, numa região que não tinha nenhuma tradição de ensino superior, que se iniciasse com esse curso, que vinha atender uma grande aspiração.

Decidido o curso inicial, ao Darci Fuga coube a tarefa de iniciar os estudos necessários para instruir o processo a ser examinado pelo Conselho Estadual de Educação. Ele e outros colaboradores, principalmente membros do Conselho Curador, foram diversas vezes à Florianópolis para obter orientações sobre como montar o projeto. Para tal assessoramento lhe foi indicado o senhor Ledo Barreto do Instituto Evaldo Lodi, por suas ligações com a Secretaria e com o Conselho Estadual da Educação. A orientação inicial consistia em fazer uma pesquisa junto aos municípios do meio-oeste para levantar informações demográficas, políticas, econômicas, sociais e culturais que permitissem demonstrar o potencial da região, embasando assim a necessidade do ensino superior. O entrevistado D-4 referiu-se a tal pesquisa da seguinte forma:

[...] nos começamos a fazer uma pesquisa da população, da economia, da sociedade, enfim percorremos todo esse vale do Rio do Peixe, Concórdia, Ponte Serrada, Caçador, Videira, Curitibanos, Campos Novos, Capinzal, enfim toda essas cidades da região do meio oeste catarinense, fizemos um levantamento político, sócio-econômico, um trabalho enorme de pesquisa [...] O professor Ledo Barreto disse “olha levanta o que você puder, quantos cinemas tem, quantas casas de espetáculos tem, quantos clubes tem, quantas indústrias tem, enfim o que puder levantar de dados” [...]

As dificuldades eram enormes, a FUOC contava com uma máquina de escrever e um mimeógrafo para escrever o projeto. As viagens a Florianópolis foram muitas e longas, extremamente desgastantes, pois não havia estrada pavimentada. Em dias chuvosos era impossível viajar. Para se fazer uma ligação telefônica, solicitava-se à central telefônica em um dia para falar no outro. Em tom de brincadeira, comentava-se que, às vezes, era mais rápido ir a Florianópolis do que solicitar uma ligação. O entrevistado D-4 deixa esta dificuldade bem clara ao afirmar que “[...] incrível inclusive era uma ligação telefônica, para se falar por telefone com o pessoal do Conselho Estadual de Educação a gente pedia a ligação para a central telefônica [...] num dia para falar no outro, era uma loucura”.

Com muito custo concluiu-se o primeiro processo para a criação da Faculdade de Administração de Joaçaba, que continha cerca de dezesseis pastas, entre grade curricular, currículos de professores para os dois primeiros anos, descrição do patrimônio entre outros aspectos contemplados. A grade curricular tinha grande influência do Direito, para adequá-la ao corpo docente disponível, já que os advogados formavam a maior categoria com terceiro grau da região. O entrevistado D-4 revela que um fato até curioso foi que tal processo, antes de seguir para o Conselho Estadual de Educação, ficou exposto “na vitrine de uma loja comercial aqui de Joaçaba”, pois se tratava da primeira faculdade a ser criada no grande oeste.

Embora a criação da Faculdade tivesse o apoio de diversas pessoas e empresas, havia muitas pessoas céticas e resistentes que acreditavam se tratar de maluquice, argumentando que: “nós não temos luz, não temos água, telefone, asfalto, prédio, professores, biblioteca e vocês estão pensando em ensino superior, vão pensar em melhorar o segundo grau e quem tiver dinheiro que mande seus filhos estudar fora, quem não tiver que vá trabalhar aqui mesmo”. Então, a criação da primeira faculdade em Joaçaba foi fruto do trabalho de um grupo de abnegados que tinha um sonho e correu atrás para torná-lo realidade. O entrevistado C-3 menciona que a criação da faculdade:

[...] foi mérito da comunidade, um esforço da própria ACIOSC, ela foi também uma grande impulsionadora, porque ali tinha empresários das mais diversas áreas, entre esses o próprio prefeito da época foi um grande colaborador, incentivador [...] hoje parece que 68 foi logo ali, mas na época a visão de mundo e as comunicações eram diferentes e os Prefeitos estavam voltados para fazer mais uma rua ali, mais uma rua aqui e pensar em trazer um curso superior para a região onde não havia tradição, de certa forma era um sonho, era uma utopia, era quase um desafio impossível de ser vencido [...].

Com a entrega do processo no Conselho Estadual de Educação começou a correria entre Joaçaba e Florianópolis para atender os pedidos de vistas dos conselheiros. Era um tal de monta, remonta, tira uma pasta coloca outra, pois o Conselho Estadual de Educação tinha a responsabilidade de garantir as condições mínimas para a implantação. O entrevistado D-4 menciona que “o conselheiro pedia vista, então corre para Joaçaba, monta, remonta, retira pasta, põe outra [...]”.

No dia em que se esperava a decisão pela aprovação do primeiro curso superior para Joaçaba existia aquela expectativa, cobertura da rádio, sociedade esperançosa, juventude no meio da rua, esperando uma mensagem, um telegrama. Havia um certo bairrismo para ver que município seria o primeiro a instalar o ensino

superior no oeste de Santa Catarina. Quando, em uma quarta-feira, veio a notícia, foi a maior festa na avenida XV de Novembro. O Darci Fuga e boa parte dos membros do conselho curador não participaram por estarem em Florianópolis para assistir a sessão do Conselho Estadual de Educação (entrevistado D-4).

Então em 1971 foi autorizada a criação da Faculdade de Administração de Joaçaba – FAJO, subordinada a FUOC, com o curso de Administração que iniciou no primeiro semestre de 1972. Neste período a FUOC funcionava nas dependências do Colégio Frei Rogério.

Neste ano também foram empossados os novos membros do Conselho Administrativo, constituído por João Eduardo de Souza Varela (presidente que acumulou também a função de primeiro diretor geral da FUOC), Aurivan Massigan (vice-presidente), Olivério José Gomes, Luiz Calderan Beltrão, Nilton José de Carvalho, Ivan Oreste Bonato, Ruy Klein Hommrich, Antonio Adolfo Maresch, Marcílio Cadorna Casaroto, Mauro Batista, Antonio Vitorino Sganzerla e Brasília Celestino de Oliveira. Por tratar-se de uma instituição filantrópica, tanto os dirigentes como os membros dos conselhos não tinham remuneração. Inclusive a contabilidade era realizada gratuitamente pelo escritório do professor Antonio Adolfo Maresch, membro do Conselho Administrativo.

O primeiro diretor da Faculdade de Administração de Joaçaba – FAJO foi o professor Marcílio Cadorna Casaroto, que ocupou o cargo até 1973, tendo o professor Darci Fuga como primeiro secretário, que permaneceu no cargo até 1974.

A primeira turma era formada por gerentes de bancos, empresários, prefeitos, sendo pessoas maduras e com larga experiência. Não raramente os professores eram mais novos que os alunos. Alguns professores davam aula sem ter concluído o terceiro grau.

O entrevistado D-4 usou uma expressão popular para ilustrar a situação vivida no início do curso: “bom, nasceu a criança, agora nós temos que vestir, dar de comer e educá-la”. Os recursos para o funcionamento da FUOC advinham das mensalidades dos alunos, de recursos das prefeituras, inclusive as pequenas que participavam com modestas mas necessárias contribuições, de doações de empresas e de recursos obtidos junto aos governos estadual e federal, com o apoio de deputados estaduais e federais da região. A biblioteca inicial da FUOC, pela falta de recursos, foi montada com os livros de diversos profissionais da cidade. Um fato que virou até gozação ocorreu quando da visita de um inspetor para avaliar a instituição. Quando

viu os livros sem carimbo da FUOC, ele solicitou a pronta correção desta falha. Posteriormente, quando a FUOC investiu na formação da biblioteca, os livros foram devolvidos aos seus reais proprietários com o carimbo da FUOC. Assim, tinha muita biblioteca particular com livros carimbados pela FUOC (entrevistado D-4).

Em fins de 1973 assume a direção da FAJO o professor Antonio Homero Ramos, que fica no cargo até 1975. Em 1975 a FAJO foi transferida para o pavilhão Frei Bruno de propriedade da Federação de Ensino Caetano Branco. Neste mesmo ano assumiu a direção da FAJO o professor Alexandre Muniz de Queiroz, contando com o ingresso do professor Vicente de Paula Sousa como secretário, que ocupou o cargo até 1979.

Neste período inicial (1972 a 1975) a FUOC funcionava de maneira muito amadorística. Os professores diziam que estavam ali para “colaborar” e isso era motivo para que não houvesse uma exigência maior por qualidade.

Quando o curso de Administração precisou ser reconhecido (1975), houve a visita de uma comissão do MEC que pediu a intervenção para o fechamento do curso, em face das dificuldades existentes para cumprir com as exigências de qualidade necessárias para a manutenção de um curso superior. Mas “essa comissão proporcionou que a FUOC na época buscasse em São Paulo [...] o professor Francisco Ansilheiro, que hoje é dono dos restaurantes mais famosos de Brasília”, para reverter aquele quadro e dar uma nova configuração à FUOC (entrevistado K-11). Assim, o professor Francisco Ansilheiro ingressou na FUOC em 1976. Nesse momento deu-se início à fase de profissionalização e ampliação de cursos na FUOC.

#### 4.3.1.2 Interpretação teórica

O quadro 43 sintetiza a primeira fase da FUOC para auxiliar no estabelecimento de ligações com o referencial teórico considerado.

Quadro 43: Principais eventos no período de 1968 a 1975 na FUOC

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	05/07/1968	Encontro para constituição do Conselho de Administração.
2	22/11/1968	Criação da FUOC pela Lei Municipal 455/68.

3	23/03/1969	Constituição do primeiro Conselho Curador.
4	1969 a 1971	Elaboração do projeto para criação do Curso de Administração.
5	1971	Autorização para a criação da Faculdade de Administração de Joaçaba – FAJO.
6	1972	Empossados os novos membros do Conselho Administrativo, tendo como presidente João Eduardo de Souza Varela, que acumulou o cargo de Diretor Geral da FUOC. Início das aulas do curso de Administração nas dependências do Colégio Frei Rogério, tendo como Diretor da FAJO o professor Marcílio Cadorna Casarotto.
7	1973	Assume a direção da FAJO o professor Antônio Homero Ramos
8	1975	A FAJO foi transferida para o Pavilhão Frei Bruno da Federação de Ensino Caetano Branco. Assume a direção da FAJO o professor Alexandre Muniz de Queiroz. O professor Vicente de Paula Sousa assume a Secretária da FAJO. Visita do MEC pediu intervenção para o fechamento do Curso de Administração.

Como na grande maioria das IES que surgiram nesta época, a FUOC adotava o que Mintzberg (1979, 1995) chama de estrutura simples, pois a estrutura administrativa era mínima, com dirigentes fazendo dupla jornada, trabalhando de dia e à noite prestando serviço à FUOC de forma não remunerada, e o quadro docente era formado por poucos professores, todos horistas e com formação bastante limitada. A infra-estrutura também era frágil, pois funcionava em escola cedida para o turno da noite.

A estrutura simples se ajusta perfeitamente a organizações jovens, com sistemas técnicos pouco sofisticados, operando em ambiente simples, com o poder centrado no dirigente máximo que conta com um pequeno núcleo operacional (MINTZBERG, 1979 e 1995).

Quadro 44: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura

TAMANHO	Pequeno	COMPLEXIDADE	Baixa diferenciação, tanto vertical quanto horizontal.
TECNOLOGIA	Simple e rotineira (quadro e giz)	FORMALIZAÇÃO	Baixa
AMBIENTE	Estável	CENTRALIZAÇÃO	Elevada
ESCOLHA ESTRATÉGICA	Baixa	INTEGRAÇÃO	Baixa, decorrente da baixa diferenciação

Esta primeira fase foi marcada por sucessivas trocas na Direção da FAJO, enquanto o Diretor Geral cumpriu integralmente o seu mandato. Em um curso novo, assumir uma faculdade que requeria domínio do ensino superior, conhecimento acerca do curso e sua estrutura curricular, contando com corpo docente despreparado, pode parecer um desafio atraente a princípio, até pelo status do cargo, mas quando as coisas não acontecem, manter-se motivado não é algo fácil. Por sua vez, o Diretor Geral lidava mais com questões administrativo-financeiras e com as relações com o meio ambiente e se envolvia menos com as dificuldades acadêmicas.

A FUOC foi a fundação, entre as estudadas, que menos influência sofreu do governo municipal. Até mesmo porque foi a única que surgiu pelo envolvimento de diversos organismos, tendo a prefeitura se engajado ao processo e não lhe tomando a frente. Por outro lado, não houve uma agroindústria forte que tentasse influenciar o processo. Então, se a coalizão externa era passiva (manifestando-se timidamente pela participação nos Conselhos Administrativo e Curador), não havia complexidade suficiente para a coalizão interna adotar o modelo burocrático, a configuração de poder, dentre as propostas por Mintzberg (1993), que melhor se encaixava era a da autocracia, inclusive porque uma das marcas históricas da FUOC foi sempre contar com lideranças fortes, que tomavam para si a busca de soluções para os problemas que se apresentavam.

A estratégia era empreendedora e adaptativa (MINTZBERG, 1973), construída e implantada de forma emergente e não planejada (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

As estratégias eram empreendedoras, inicialmente, porque um grupo de abnegados acreditou na possibilidade de implantar o ensino superior em Joaçaba, mesmo sob o descrédito de muitos, e, posteriormente, por contar com uma liderança forte.

As estratégias também eram adaptativas por estar atuando em uma área que requer um conhecimento especializado inexistente naquele momento inicial. O principal exemplo disso foi a situação crítica criada com a visita do MEC, pois, ao se verem na eminência de perderem o curso (o único), tiveram que se mobilizar e achar alternativas imediatas para garantir a sobrevivência da instituição.

Por outro lado, a estratégia emergia das relações com o ambiente, muito mais do que era deliberadamente planejada, justamente em função das circunstâncias

conjunturais adversas. Como planejar em uma atividade que requeria conhecimento sobre o funcionamento do ensino superior, sem poder contar com pessoal devidamente qualificado?

Desta forma, pode-se afirmar que uma estrutura simples adaptava-se muito bem a uma configuração de poder autocrática e com estratégias empreendedoras e adaptativas, que garantissem, pelo menos, a sobrevivência da organização nos seus primeiros anos de vida.

Quadro 45: Configurações existentes na FUOC (1972 a 1975)

<b>Estrutura</b>	<b>Poder</b>	<b>Estratégia</b>
SIMPLES: Formada pela cúpula (normalmente o fundador) e o um pequeno núcleo operacional.	AUTOCRACIA: Líder forte toma para si a busca de soluções para os problemas que se apresentavam.	EMPREENDEDORA: Fruto de uma liderança forte. ADAPTATIVA: Para lidar com a falta de conhecimento especializado.

A figura a seguir apresenta a disposição dos principais *stakeholders* que marcaram este primeiro período da FUOC.

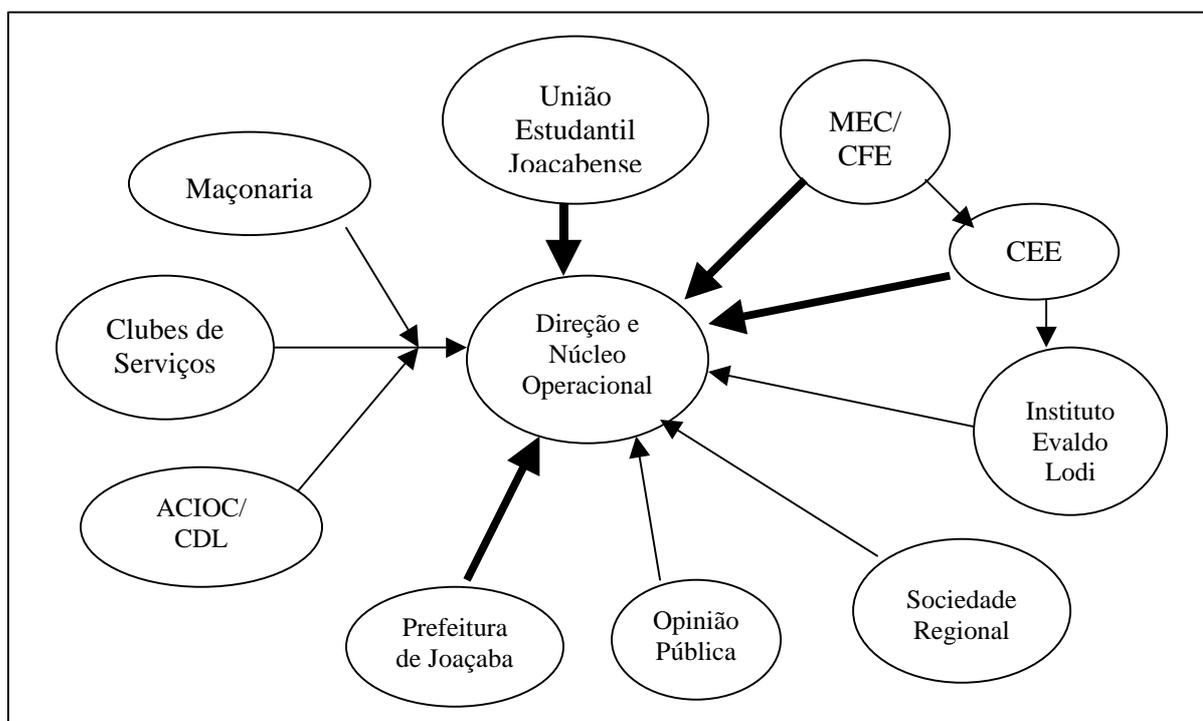


Figura 13: Análise dos *stakeholders* na FUOC entre 1968 e 1975

O processo de criação da FUOC tinha como *stakeholder* inicial o movimento estudantil, que conseguiu a adesão dos clubes de serviços, maçonaria, forças empresariais (representadas pela ACIOC e CDL), prefeitura de Joaçaba, opinião pública e a sociedade regional de uma forma geral. Constituída a FUOC, a ACIOC e a Prefeitura de Joaçaba continuaram dando apoio, a primeira ao ceder sala para o funcionamento da área administrativa e a segunda por se comprometer com o repasse de recursos.

Ainda no processo de elaboração do projeto, o CEE influenciou significativamente, inclusive sugerindo a assessoria do Instituto Evaldo Lodi. Por sua vez, o MEC e CFE detinham influência institucional sobre o CEE.

O MEC e o CFE exerceram severa pressão sobre a FUOC ao ventilarem a hipótese de fechamento do Curso de Administração por falta de qualidade, o que exigiu da FUOC imediatas providências para garantir a sua sobrevivência.

### **4.3.2 Segunda Fase: a profissionalização e a ampliação dos cursos (1976 a 1985)**

#### **4.3.2.1 Descrição na percepção dos entrevistados**

Assim, em 1976 e 1977 os professores Francisco Ansilheiro e Vicente de Paula Souza tiveram a importante missão de obter o reconhecimento do curso de Administração, que estava ameaçado de fechamento, bem como obter aprovação para o funcionamento da Faculdade de Educação de Joaçaba – FAEJO. Eles obtiveram êxito e no segundo semestre de 1976 a FAEJO começa a funcionar nas dependências do colégio Cristo Rei, com os cursos de Pedagogia e Estudos Sociais (licenciatura curta), sob a direção da professora Salete Maria Vizzolto, tendo como vice-diretora a professora Dalja Martins Pinto Sciopioni e como secretário o professor Cylo Sérgio Dariva (entrevistado M-13).

Em 1977 o professor Antonio Adolfo Maresch assume a direção geral da FUOC, cargo não remunerado que ocupou por dez anos, com três grandes desafios. O primeiro consistia em obter o reconhecimento do curso de Administração, sem o que as turmas formadas não tinham acesso ao diploma. Inclusive alguns aprovados em

concurso público para a Receita Federal não podiam assumir suas funções pela falta do título atingido, mas não obtido. O segundo envolvia a busca pela profissionalização e da melhoria da titulação do corpo docente, através de cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização), que na época era um grande avanço na formação docente. E o terceiro era equacionar a questão do espaço físico, já que as dependências dos dois colégios utilizados mostravam-se insuficientes para as necessidades de uma instituição em expansão (entrevistado C-3).

Quanto ao reconhecimento do curso de Administração, deu bastante trabalho, mas a experiência e os contatos em Brasília do professor Ansilheiro ajudaram muito. Ele era bastante organizado, o que era vital para a confecção do processo de reconhecimento, que envolvia credenciamento de professores cuja qualificação estava muito mais ligada à experiência profissional do que à formação acadêmica. Uma alternativa para o problema de titulação foi incorporar ao processo currículos de professores de fora, principalmente de Lages e Erechim, que se deslocavam a Joaçaba para lecionar. O professor Ansilheiro foi criativo e soube vencer os obstáculos, inclusive tendo que ir ao encontro do conselheiro do MEC encarregado do caso, quando este estava em férias na Bahia. Ele levou toda a documentação e alguns presentinhos que, longe de se caracterizar como propina, visavam demonstrar as potencialidades da região. O parecer favorável foi obtido, o que culminou com queima de fogos de artifício e muita comemoração.

O entrevistado M-13 menciona que o professor Ansilheiro era “um cara de uma cabeça muito brilhante”, enquanto o entrevistado C-3 o descreve como um profissional que:

[...] tinha bastante experiência, tinha também conhecimento com os cabeças, como a gente dizia, do Conselho Federal e começou a luta, a batalha pelo reconhecimento do curso [...] Ele foi um grande batalhador, um cara muito organizado, muito sério [...]

Outra ação do professor Maresch, até em função das deficiências do corpo docente, foi investir na qualificação de professores. Vários foram cursar especialização, uma titulação elevada para a época, em universidades e faculdades vizinhas no Estado e no Rio Grande do Sul. Não podia mais se admitir a justificativa de que os professores davam aula apenas para “colaborar com a instituição” (como ocorreu no início) e se sentiam, muitas vezes, descomprometidos com a qualidade. Esse quadro só podia ser revertido com a capacitação docente. O entrevistado C-3 menciona que a FUOC:

[...] não era mais uma brincadeira, não era mais uma entidade de final de semana, ou domingueira, mas que tinha que ser encarada de forma profissional [...] esse espírito de colaboração foi muito importante, mas chegou um momento que havia a necessidade que se mudasse, que o alunado comesse a mudar também, exigir mais e o professor não podia mais ir para a sala de aula e dizer: “olha eu sou apenas um colaborador”.

Ainda em 1977, o Prefeito de Joaçaba fez a doação de um terreno amplo (na época coberto de mato), originalmente destinado à construção de casas populares. O entrevistado D-4 descreve o terreno como uma “área nobre do município, numa parte alta da cidade, que é onde nós estamos instalados hoje”. Neste mesmo período, havia sido aprovado um projeto no governo do Antonio Konder Reis que previa recursos a fundo perdido, advindo do Fundo de Apoio Social – FAS, gerido pela Caixa Econômica Federal, para a construção de sede própria para as instituições isoladas de ensino superior do Estado, mas que exigia a existência de um projeto detalhado. Ainda em 1977, aproveitando visita à região do então governador Antonio Carlos Konder Reis e do secretário da fazenda Ivan Orestes Bonato, já referenciado como membro do primeiro conselho administrativo da FUOC empossado em 1972, buscou-se a solução para o problema do espaço físico. O professor Maresch, o governador e demais autoridades visitaram o terreno e o governo estadual assumiu o compromisso de apoiar o pleito da comunidade do meio-oeste.

Como já havia um certo atraso para o acesso a tais recursos, em função do ex-diretor geral ser politicamente contrário ao governo da época, o professor Maresch teve que correr muito e usar de habilidade política para não perder os recursos. Na época, havia um secretário estadual de educação que fez de tudo para a FUOC perder os prazos e o dinheiro ser repassado para a UNIVALI em Itajaí. Ele ligava para o professor Maresch e fazia desaforos para ver se ele retrucava, para justificar ao governo a negativa do uso da verba. Porém, o professor Maresch foi hábil o suficiente para não cair na armadilha e, usando de uma humildade intencional, justificava sempre que se tratava de uma instituição do interior que não tinha experiência nestas coisas. O secretário sugeria que a FUOC deixasse o dinheiro cair na conta “diversos a pagar”, que ele retornaria no ano seguinte, mas o professor Maresch dizia que o material de construção já havia sido comprado, o que ainda não tinha efetivamente ocorrido. Vendo que a verba realmente viria, este secretário teria sugerido a construção do primeiro bloco em pré-moldado, usando o material de uma empresa de Itajaí que vinha sendo empregado nas escolas do interior. O professor

Maresch e seus colaboradores não aceitaram, dizendo em tom de brincadeira que não queriam construir um prédio que se parecesse com os galinheiros da Perdigão. O entrevistado C-3 descreve esse impasse em relação ao tipo de construção da seguinte forma:

[...] que fosse feito uma construção, não em moldes gregos, faraônicos, ou tipo a Universidade de Harvard, ou da Alemanha, ou da França, que fosse um prédio funcional, mas ele também não poderia [...] parecer com uns “estabulozinhos”, parecer com os galinheiros da Perdigão [...] da Sadia, como nós chamávamos [...]

Reuniram-se com o prefeito de Joaçaba Evandro Santos Reis, que deu forte apoio, e com o engenheiro Mauro Batista, para encontrar uma solução para a situação. Foi este engenheiro que indicou o engenheiro Mascarello, um senhor já de idade, de Porto Alegre, que estava fazendo os prédios da UNISINOS em São Leopoldo. O engenheiro Mascarello esteve em Joaçaba e o professor Maresch recomendou que o projeto deveria ser todo ele voltado para construir salas de aulas, sendo que os setores administrativos poderiam usar algumas salas colocando divisórias. O projeto foi feito e aprovado. Foi realizada a licitação que foi ganha pela construtora Erma S/A de Joaçaba.

Como já se aproximava o final do ano, o professor Maresch foi falar com o então presidente do Tribunal de Contas, Dr. Nelson Pedrini, que era de Joaçaba, para avaliar a possibilidade de repassar a verba para uma conta vinculada no BESC em nome da construtora Erma. O dinheiro ficaria aplicado e só iria sendo gasto à medida que a obra fosse requerendo recursos. O Dr. Nelson autorizou e o negócio assim foi feito, para desespero do Secretário de Educação, que perderia poderes para continuar influenciando o uso da verba, já que a prestação de contas não seria mais para ele, mas sim direto para o Tribunal de Contas. A obra foi concluída em seis meses e a prestação de contas ocorreu direitinho, “como manda o figurino”, dentro do prazo estipulado (entrevistado C-3).

Assim, em agosto de 1978 houve a mudança das duas faculdades e das áreas administrativas para o bloco novo na sede própria. A inauguração ocorreu em 22 de agosto de 1978 e contou com a presença do governador Antonio Konder Reis e de diversas autoridades (entrevistado M-13).

Vale ressaltar que em 1977 ingressou como professor Aristides Cimadon, que em 1982 assumiria a direção da Faculdade de Educação – FAEJO, iniciando uma brilhante participação na gestão universitária, como veremos mais adiante.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, tanto o professor Cimadon, que era horista, como o professor Vicente, que era técnico administrativo e docente, eram professores do Estado e aderiram a uma greve da categoria. Considerando a efervescência política da época, o professor Maresch recebeu forte pressão para demiti-los, pois eles deveriam ser punidos exemplarmente, mas, conhecendo a competência de ambos, não cedeu e manteve os professores na FUOC. Tal fato suscitou uma crise, pois o vice-presidente da época, que tinha muita influência política, inclusive junto ao Governador Amin, renunciou ao cargo em protesto, encaminhando correspondência ao Secretário de Educação e ao Governador pedindo que o Estado não tivesse nenhuma consideração, bem como não apoiasse nenhuma ação da FUOC, pois seus dirigentes não eram de confiança. Como o professor Maresch também tinha os seus trunfos políticos, ele respondeu através de correspondência. No final, a questão caiu no esquecimento, principalmente em função da abertura política que se iniciava. Mas, se tais professores tivessem sido realmente demitidos, essa medida teria afetado profundamente os destinos da FUOC e da UNOESC.

Em 1982 o professor Aristides Cimadon assume a direção da Faculdade de Educação, passando em 1983 a ser o primeiro professor de tempo integral na instituição, que só contava, até então, com professores horistas e dirigentes sem remuneração.

Com três cursos em funcionamento e um potencial enorme de expansão, a FUOC foi pega de surpresa pelo Decreto Federal 86000, promulgado pelo governo Figueiredo que proibiu a criação de novos cursos no período entre março de 1982 a oito de novembro de 1983 (data da sua revogação). Isso suscitou uma crise, pois a FUOC já tinha o projeto do curso de Direito prontinho.

Como havia uma cobrança da sociedade pela criação de novos cursos, os dirigentes procuraram, em 1985, fazer um acordo com a FEMARP, que tinha cem vagas de Ciências Contábeis, enquanto a FUOC tinha cem vagas de Administração. Então, foi acertada a troca de cinquenta vagas para que cada instituição pudesse ter um curso a mais. O mais difícil foi convencer o Conselho Estadual de Educação a aceitar a referida troca, pois eles eram, na época, muito retrógrados, tanto que somente depois de muita argumentação ocorreu a autorização. O entrevistado C-3 menciona que a troca de vagas era uma opção, “[...] mas também foi uma luta, até

que o Conselho Estadual permitiu fazer esta troca, primeiro eles autorizaram de forma provisória, mas depois com o tempo a coisa foi se legalizando [...]”.

Ainda assim este período foi bastante desgastante, pois a sociedade não entendia porque não eram criados novos cursos, achando que o pessoal da FUOC queria ficar na moleza.

“Depois de nove anos de tramitação no Conselho Estadual e no Ministério de Educação, nós conseguimos então em 1986 a implantação do Curso de Direito” (entrevistado K-11). Mas isso só ocorreu após contato com um deputado estadual da região. Conforme depoimento do entrevistado M-13, tal deputado teria dito “[...] esse curso de Direito só vai sair em Joaçaba se for criado lá o diretório do [...], porque [naquela época] o [...] era Ministro da Educação [...]”. As lideranças da FUOC se organizaram no final de semana e criaram o diretório do [...], mandando a documentação para Florianópolis. Logo em seguida o ministro assinou o decreto autorizando o curso de Direito, que iniciou no primeiro semestre de 1986. Não cabe aqui focar ou divulgar nomes, pois o fato descrito era uma prática da época em vários partidos e situações, decorrentes do processo inicial de democratização ainda muito influenciado pelo regime militar. Por outro lado, não se pode omitir um fato que retrata um jogo de poder que tem tudo a ver com um dos temas-chave deste estudo.

Um dos princípios adotados pelo professor Maresch, e seguido posteriormente pelos seus sucessores, foi o de nunca aceitar pagar juros. Quando os recursos eram escassos, agia-se com austeridade, só assumindo gastos quando efetivamente houvesse recursos. O entrevistado C-3 menciona que “essa política era totalmente contrária aos tocadores de obras”, que achavam que deveriam fazer a dívida e que, no final, alguém sempre iria pagar. É uma das poucas instituições de ensino superior comunitárias que não sofreu com endividamentos e rombos orçamentários. O professor Maresch ficou na direção geral até 1986, sempre sem remuneração, e deu uma significativa contribuição para o desenvolvimento da FUOC.

#### 4.3.2.2 Interpretação teórica

Os principais acontecimentos da segunda fase da FUOC são apresentados no quadro 46, os quais permitem estabelecer ligações com o referencial teórico considerado.

Quadro 46: Principais eventos no período de 1976 a 1985 na FUOC

	<b>Períodos</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	1976 a 1977	Esforços para obter o reconhecimento do Curso de Administração.
2	1976	Criação da Faculdade de Educação de Joaçaba – FAEJO, sob a direção da professora Salete Maria Vizzolto. Início dos cursos de Pedagogia e Estudos Sociais.
3	1977	Professor Antonio Adolfo Maresch assume a Direção Geral da FUOC, com três objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do Curso de Administração.</li> <li>• Melhorar formação e profissionalização do corpo docente.</li> <li>• Resolver questão do espaço físico.</li> </ul>
4	Agosto de 1978	Mudança das duas faculdades e das áreas administrativas para o bloco novo na sede própria.
5	1982	Professor Aristides Cimadon assume a Direção da FAEJO.
6	1985	Acordo com FEMARP de Videira permite a troca de 50 vagas do Curso de Administração por 50 vagas do Curso de Ciências Contábeis. Aprovado o projeto para criação do Curso de Direito, depois de nove anos de tramitação.

A estrutura simples (MINTZBERG, 1979, 1995) ainda era a configuração que melhor explicava o funcionamento da FUOC. A FAEJO foi implantada em 1976, com os cursos de Pedagogia e Estudos Sociais, em local diferente da FAJO, que mantinha o curso de Administração. Em agosto de 1978, com a sede nova pronta, toda a estrutura foi colocada em um único local, mas ainda assim a estrutura permaneceu simples, pois somente uns poucos técnico-administrativos eram de tempo integral e apenas em 1983 o primeiro docente começou a trabalhar em tempo integral, que foi o professor Cimadon, então Diretor da FAEJO. A estrutura simples, ou linear, se baseia no princípio da unidade de comando e dispensa procedimentos burocráticos e a formalização na medida em que, devido ao tamanho reduzido do grupo, permite o relacionamento face a face (MACHADO, 1998).

Quadro 47: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura

TAMANHO	Pequeno	COMPLEXIDADE	Baixa diferenciação, tanto vertical quanto horizontal.
TECNOLOGIA	Simple e rotineira (quadro e giz)	FORMALIZAÇÃO	Baixa
AMBIENTE	Estável	CENTRALIZAÇÃO	Elevada
ESCOLHA ESTRATÉGICA	Baixa	INTEGRAÇÃO	Baixa, decorrente da baixa diferenciação

Com o ingresso do Professor Maresch na Direção Geral, a configuração de poder permanece sendo a autocracia (MINTZBERG, 1983a), baseada em uma liderança forte que foi capaz de iniciar uma saga, na concepção de Hardy e Fachin (2000), já que durante dez anos ele personalizou a gestão da FUOC, implantou uma cultura de austeridade e soube muito bem influenciar politicamente segmentos da coalizão externa, mantendo-a passiva. Ele tinha uma visão clara dos caminhos que a FUOC deveria percorrer e, mesmo após sua saída da Direção Geral, permaneceu influenciando as decisões como presidente do Conselho Curador. Conforme posição do entrevistado M-13, a austeridade financeira é uma marca cultural tão forte que até hoje não é fácil aprovar um projeto sem fonte externa de receita definida. Isso não significa não investir, mas exige criatividade para captar recursos que permitam os investimentos, sem gerar endividamento.

Este período marcou o início da profissionalização da FUOC, com investimentos em infra-estrutura e em capacitação docente. As estratégias permanecem de caráter empreendedor, com base na existência de um líder forte, mas também foram planejadas, já que o professor Maresch tinha três objetivos claros a serem perseguidos na sua gestão: reconhecimento de cursos, solução do problema do espaço físico e capacitação docente. Também adotou estratégias políticas, descritas por Mintzberg (1998) como manobra ou estratégia (*ploy*). O uso de manobra ficou evidenciado em pelos menos três circunstâncias que demandaram muita habilidade política (vide quadro a seguir).

Quadro 48: Uso de manobra (*ploy*) na gestão da FUOC

1	Para obter o reconhecimento do curso, mesmo sem ainda dispor das reais condições para consegui-lo
2	Para a liberação dos recursos do FAS, usados na construção da sede própria, mesmo contrariando a vontade do Secretário Estadual da Educação
3	Para obter a aprovação do projeto do Curso de Direito em 1985 que já tramitava há nove anos.

Em relação à análise de *stakeholders* é possível destacar três seqüências importantes:

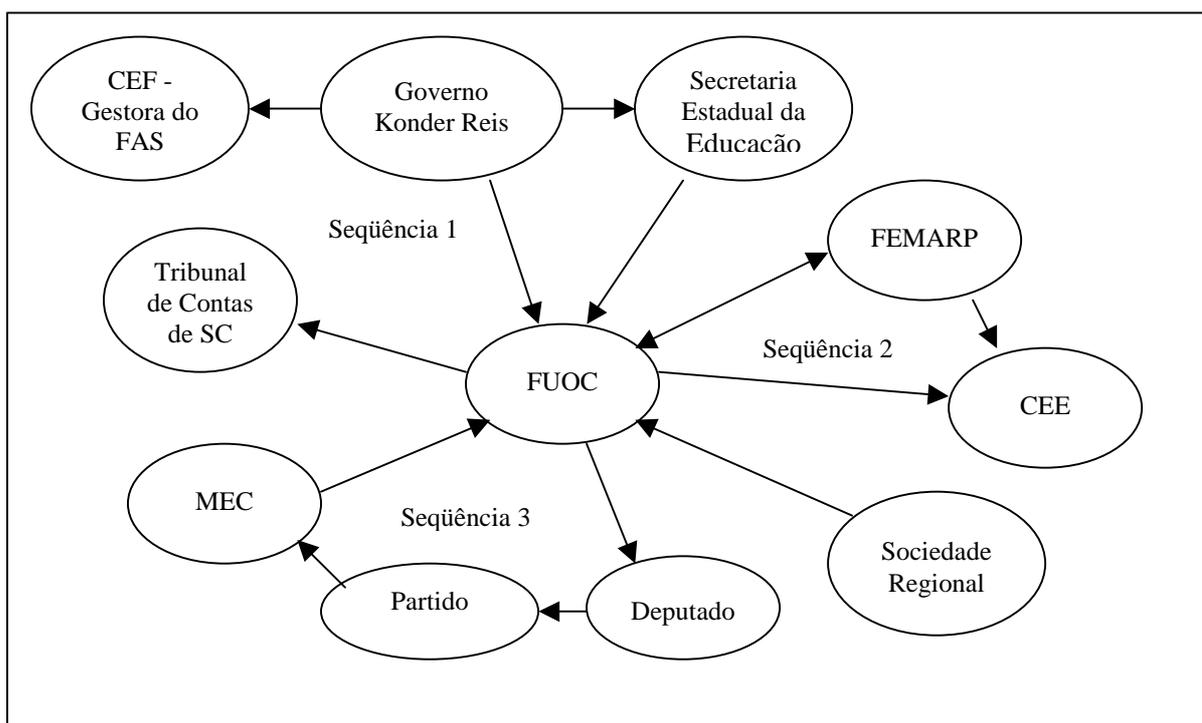


Figura 14: Análise dos *stakeholders* na FUOC de 1976 a 1985

A análise das três seqüências apresentadas a seguir deixa clara a habilidade da FUOC para lidar estrategicamente com os *stakeholders*, adotando estratégias compatíveis com as propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Quadro 49: Seqüências estratégicas para lidar com *stakeholders*

<b>Seqüência 1</b>	Governo Konder Reis obtém recursos do FAS, administrado pela CEF, contata FUOC e passa o gerenciamento destes recursos para a Secretaria Estadual de Educação que pressiona a FUOC que combina com o Tribunal de Conta o uso dos recursos se livrando do jugo da Secretaria Estadual da Educação. <b>Resultado:</b> espaço físico construído. <b>Estratégia:</b> ocultar e liberar informações visando manipular expectativas e moldar resultados.
<b>Seqüência 2</b>	Sociedade pressiona por novos cursos, FUOC e FEMARP combinam troca de vagas e pressionam o CEE a aprovar a permuta, mesmo sem concordar muito com a situação. <b>Resultado:</b> Curso de Ciências Contábeis liberado para a FUOC <b>Estratégia:</b> ocultar e liberar informações visando manipular expectativas e moldar resultados.
<b>Seqüência 3</b>	Sociedade pressiona por novos cursos, FUOC quer liberar projeto do curso de direito que tramita há nove anos, contata deputado da região, que indica necessidade de Joaçaba ter o partido, FUOC instala o partido, partido contata MEC que libera curso. <b>Resultado:</b> Curso de Direito aprovado <b>Estratégia:</b> ocultar e liberar informações visando manipular expectativas e moldar resultados.

Nessa fase, a estrutura, as relações de poder e as estratégias estiveram alinhadas na FUOC em torno de configurações descritas na literatura como altamente correlacionadas. Estrutura simples funciona muito bem com autocracia, que adota variados tipos de estratégias para atingir os seus objetivos: estratégias empreendedoras para aproveitar oportunidades, manobras para garantir a sobrevivência e planejadas para perseguir o crescimento da instituição. Esta combinação é evidenciada no quadro a seguir:

Quadro 50: Configurações existentes na FUOC (1976 a 1985)

<b>Estrutura</b>	<b>Poder</b>	<b>Estratégia</b>
SIMPLES: Formada pela cúpula (um líder forte) e o um pequeno núcleo operacional.	AUTOCRACIA: Existência de um líder forte que consolidou um modelo de gestão capaz de iniciar uma saga.	EMPREENDEDEDORA: Fruto de uma liderança forte. PLANEJADA: O líder tinha três objetivos a serem perseguidos. MANOBRA: Para manipular o ambiente a seu favor.

### **4.3.3 Terceira fase: crescimento e busca de uma universidade regional (1986 a 1990)**

#### **4.3.3.1 Descrição na percepção dos entrevistados**

O ano de 1986 foi marcado pelo início das atividades letivas nos cursos de Direito e Ciências Contábeis, cujos projetos foram aprovados em 1985.

Neste mesmo ano o professor Darci Fuga assume a direção geral e o professor Aristides Cimadon assume a direção de ensino, com mandatos até 1990. Enquanto isso, o professor Maresch assume a presidência do Conselho Curador da FUOC.

Neste período a instituição continuou crescendo física e academicamente. Fisicamente, conseguiu construir o segundo bloco, bem como asfaltar o estacionamento. Neste segundo bloco foram instalados os setores administrativos, a biblioteca, o serviço de assistência jurídica, o laboratório de informática, o posto do Banco do Brasil, várias salas de aulas e uma sala de projeções. Sem contar que a transferência dos setores administrativos liberou outras salas no primeiro bloco. Os recursos foram obtidos com os governos federal e estadual, com o apoio do então Ministro da Educação Jorge Bornhausen e do Governador Espiridião Amin, em seu primeiro mandato.

Do ponto de vista acadêmico, foram criados os cursos de Artes Práticas em 1987 e o curso de Ciências Biológicas (licenciatura de primeiro grau) em 1989. O curso de Ciências Biológicas foi aprovado por meio de troca de vagas, a exemplo do que ocorreu com o curso de Ciências Contábeis, com a Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense – FEAUC, com sede em Concórdia, que cedeu cinquenta vagas deste curso em troca de cinquenta vagas de Pedagogia.

Nesse período, em 1988, foi instalado na FUOC o Diretório Central dos Estudantes – DCE. O primeiro presidente foi o acadêmico Ezequiel Pires.

Os fatos mais marcantes desse período giraram em torno das negociações para criar a universidade regional, aglutinando diversas fundações educacionais.

Aqui é importante abrir um parêntese para mencionar alguns fatos anteriores que ilustravam o interesse pela criação de uma universidade regional, visando compreender melhor os acontecimentos deste período. Em 1972 a FEARPE de Caçador e a FEMARP de Videira já vislumbravam a possibilidade de integração.

O entrevistado I-9 descreve os primórdios das discussões em torno de um projeto de universidade para o oeste catarinense da seguinte forma:

O projeto de universidade para atender a região do Oeste de Santa Catarina foi sonhado ainda na década de 70, quando na ocasião se iniciou um movimento em favor da instalação de uma universidade no grande oeste. Naquela ocasião se pensava inclusive pela via da universidade pública, instalando-se uma Universidade Federal em Santa Catarina no interior do Estado, mais especificamente em Chapecó, [...] inviabilizada esta idéia, na década de 80 outras iniciativas foram sendo estudadas [...]

Em 1979, mais especificamente em 16 de abril, as fundações a seguir enumeradas elaboraram um protocolo de intenções para a criação da Federação das Fundações do Meio Oeste Catarinense – FEMOC, destacando o potencial sócio-econômico da região de abrangência. Tal intenção foi lançada em seminário ocorrido em Chapecó que tratava da regionalização do ensino superior e recebeu total apoio de lideranças educacionais e membros dos Conselhos Estadual e Federal de Educação presentes no evento.

#### Quadro 51: Instituições que integravam a FEMOC

• Fundação Educacional do Oeste Catarinense – FUOC de Joaçaba.
• Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe - FEMARP de Videira.
• Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe – FEARPE de Caçador.
• Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense – FEAUC de Concórdia.
• Fundação Educacional do Planalto Central Catarinense – FEPLAC de Curitibaanos.
• Fundação Educacional do Norte Catarinense – FUNORTE de Mafra

Em novembro de 1979 a FEPLAC de Curitiba e a FUNORTE de Mafra solicitaram o seu afastamento, alegando que as distâncias geográficas afetavam as possibilidades de integração. Em 08/08/80, em Joaçaba, os dirigentes assinaram termo de cooperação mútua entre as quatro fundações, que foi um marco decisivo para a criação da FEMOC. Durante os anos que se seguiram uma comissão pró-universidade, de caráter multi-institucional e formada por dois membros de cada Fundação, trabalhou em prol da integração didático-pedagógica, reunindo-se periodicamente em locais alternados. Para evitar tocar em questões polêmicas que suscitasse rixas e posicionamentos bairristas, até de forma inconsciente ou não, não se discutia a configuração jurídico-administrativa da FEMOC. Até porque havia muitas dúvidas em relação à questão patrimonial e aos direitos adquiridos pelas fundações, principalmente, no tocante aos cursos existentes. A FEMOC funcionava como elemento aglutinador de políticas de ensino superior, mas sem ingerência jurídica sobre as fundações que a integravam.

Durante esse período de negociações ocorreram intercâmbios de professores entre as fundações envolvidas, justamente para suprir deficiências, bem como para auxiliar nos processos de reconhecimentos dos cursos existentes.

Feito tal parêntese, volta-se ao período entre 1986 e início de 1990 para focar o ápice destas negociações. O entrevistado K-11 menciona que neste período:

[...] começou a surgir a idéia da universidade como busca de uma autonomia para conseguir a expansão do ensino superior, porque havia muita dificuldade de conseguir a aprovação de cursos na época, cuja tramitação era muito longa e morosa. [...] Então o grande sonho da universidade era realmente conseguir autonomia universitária para poder fazer a expansão que já havia uma pressão muito grande no nosso meio oeste de Santa Catarina, muita gente indo embora, indo estudar em outras regiões e não se podia oferecer outros cursos.

O entrevistado I-9 também apontou preocupação com este fato ao afirmar que:

[...] sem o processo de integração, a legislação impediria de nós atingirmos o *status* de universidade, para podermos fazer a expansão urgente que se necessitava naquela ocasião para poder atender as demandas do ensino superior na região, nós víamos jovens migrando para outras regiões, seguramente 80% dos jovens que estavam indo para fora estudar não retornavam mais para a região [...]

A comissão pró-universidade desenvolveu e negociou um regimento unificado para a FEMOC que alterava e uniformizava a estrutura organizacional das Fundações que a integravam. Tal proposta foi aprovada pelo Conselho Estadual de Educação – CEE em dezembro de 1987, sendo implantada no ano seguinte. Em 03 de março de 1988 o referido regimento unificado da FEMOC foi oficialmente

instalado em reunião realizada em Joaçaba, que contou com a presença do Presidente do CEE e alguns conselheiros, dirigentes da Associação Catarinense de Fundações Educacionais – ACAFE, membros do conselho curador, prefeitos, políticos, professores e alunos das quatro fundações federadas. Nesta ocasião, segundo SOUSA (1992), o Dr. Lauro Ribas Zimmer, então presidente da ACAFE e membro do CEE, em seu discurso, enfatizou a importância do momento dizendo que o desafio das instituições de ensino superior residia na soma de esforços para impulsionar o ensino superior regional, criando força de pressão para obter das autoridades constituídas o apoio para a melhoria da qualidade de ensino, com o objetivo de viabilizar a tríplice função da universidade (ensino, pesquisa e extensão).

A nova estrutura introduzia importantes mudanças, principalmente na parte acadêmica, com a criação dos Centros Integrados de Ensino Superior – CIES (nome dado à estrutura das fundações que compunham a FEMOC), extinguindo as Faculdades e criando as coordenações de curso, conforme demonstra a figura 15:

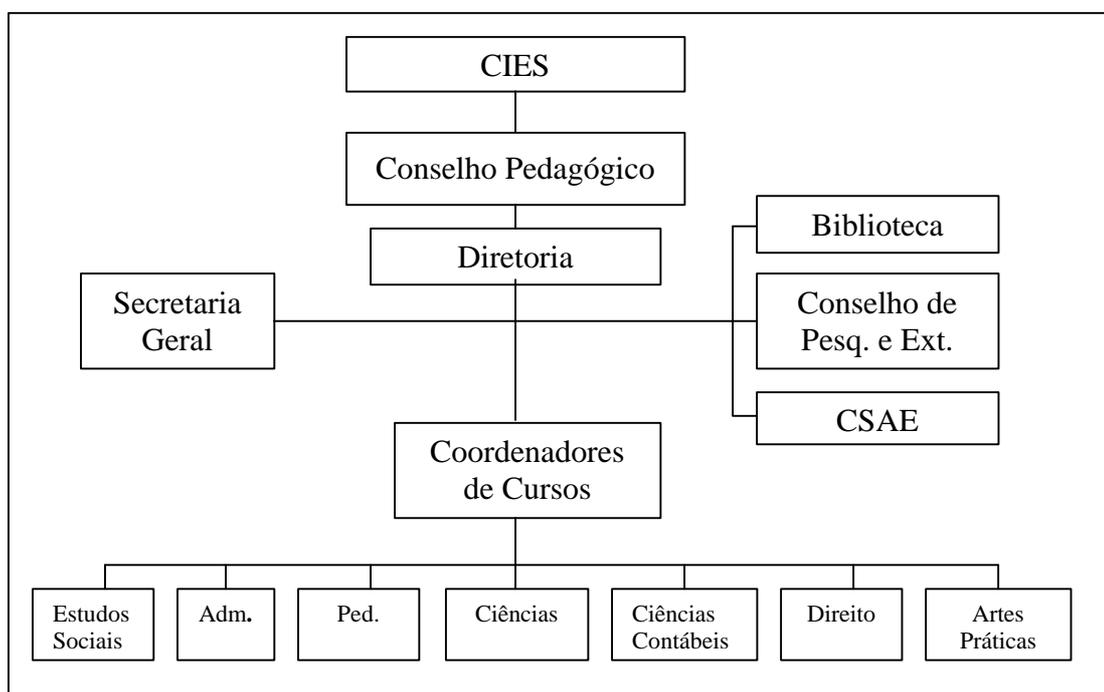


Figura 15: Organograma dos CIES

Fonte: Sousa (1992)

A comissão pró-universidade ouviu a comunidade acadêmica na abrangência da FEMOC, o que indicou a opção pela estrutura multicampi. A partir daí a comissão empenhou-se na elaboração de minutas para os estatutos básicos. Como resultados

das discussões, Sousa (1992) lista algumas definições fundamentais ao processo de integração, quais sejam:

- transformação da FUOC de Joaçaba em Fundação Universidade do Meio-Oeste Catarinense – UNIMOC (e não mais FEMOC, já vislumbrando a busca do reconhecimento como universidade), como a mantenedora da futura universidade;
- a sede física da Reitoria também ficaria em Joaçaba, por ser a cidade geograficamente mais central; e
- as demais fundações se vinculariam à mantenedora na condição de campus, com seus patrimônios sendo agregados à mesma por meio de comodato, com direito a retomada em caso de saída da UNIMOC. A gestão dos campi ficaria a cargo de diretores superintendentes.

Concluída as minutas, o próximo passo era a análise e aprovação que seguiu a seguinte seqüência: aprovação nos conselhos curadores das fundações e, após, no Conselho de Administração Superior (CAS), órgão superior da mantenedora.

Acreditando ter havido consenso em relação ao conteúdo dos estatutos básicos, os dirigentes da FUOC buscaram a aprovação de decreto municipal que alterava a razão social desta instituição para Fundação Universidade do Meio-Oeste Catarinense, que se constituiria em mantenedora da UNIMOC.

Paralelamente, a comissão pró-universidade se empenhava na elaboração do projeto da carta-consulta para a obtenção do status de universidade. A carta-consulta baseava-se na prerrogativa existente na Lei nº 5.540 que previa a unificação de instituições isoladas de ensino superior (IES). Tal prerrogativa visava permitir o melhor aproveitamento de recursos humanos e materiais, melhorar as condições de oferta e disponibilização de vagas. A grande vantagem do status de universidade era a considerável autonomia acadêmica que permitia criar e alterar cursos sem a necessidade de consulta e aprovação dos organismos gestores da educação em âmbito nacional e estadual.

As assembleias dos conselhos curadores da FUOC, FEMARP e FEAUC não apresentaram propostas de alterações significativas à minuta de estatuto posta em discussão. No entanto, na assembleia do conselho curador da FEARPE, ocorrida em 03/03/1990 e descrita na ata 07/90, seus membros levantaram questões que se converteriam em retrocesso nos encaminhamentos discutidos até então e que se refletiam na minuta em análise. As principais divergências, segundo Sousa (1992), giravam em torno da concordância da integração patrimonial desde que a FEARPE

fosse a mantenedora. Também apontava a necessidade de ouvir as posições da Prefeitura, Câmara dos Vereadores e Associação Comercial sobre a questão, já que a Fundação havia sido criada pelo poder público municipal.

Já em reunião anterior, a vice-prefeita de Caçador teria dito ao entrevistado M-13 que “o senhor acha que nós vamos colocar todos os nossos bens de Caçador à disposição para a fundação de Joaçaba, todos os investimentos que nós temos lá?” Ela também acrescentou que “isso seria a morte da UNIMOC”.

Tais questões criaram um desconforto, por divergir de pontos já discutidos e aceitos pelas outras três fundações. Aliado a tais divergências, ocorreu a demissão do diretor de ensino da FEAUC, em função de litígio com o Diretor Superintendente. Como o diretor demitido estava à frente das negociações na comissão pró-universidade, a FEAUC mudou sua postura nas negociações alegando falta de clareza nas decisões tomadas até então.

Atendendo o pedido da FEARPE e da comissão pró-universidade, o presidente da UNIMOC convocou dirigentes e membros dos conselhos curador e administrativo das quatro fundações, bem como dos prefeitos municipais, para uma reunião em Joaçaba no dia 19/03/1990, para definir questões pendentes relativas aos estatutos.

Os resultados desta decisiva reunião foram registrados na ata 64 da FEMOC, da qual é possível destacar:

- a reunião ocorreu em discussões acaloradas, com intensa troca de palavras descorteses e em clima de bastante tensão;
- a primeira polêmica girou em torno de quem teria direito a voto. Ficou definido que cada fundação seria representada pelos votos do diretor geral, do presidente do conselho curador e do prefeito, totalizando 12 votos;
- o sistema de concessão do patrimônio em comodato foi aprovado por unanimidade, tornando desnecessária a unificação patrimonial, contrariando encaminhamentos anteriores;
- a próxima decisão envolvia a definição da fundação que seria a mantenedora da UNIMOC, onde seria instalada a sua reitoria. Colocada em votação, apurou-se sete votos favoráveis a FEARPE de Caçador e cinco votos para a FUOC de Joaçaba, contrariando também os encaminhamentos anteriores;
- em seguida a FEARPE propôs a troca do nome UNIMOC para Universidade do Contestado, uma questão sequer cogitada até então, o que gerou troca de

acusações mútuas entre representantes da FUOC e FEARPE, tornando impraticável a continuidade daquela reunião.

Alguns dirigentes da FUOC acreditam na possibilidade de uma armação, pois a FEARPE de Caçador e FEAUC de Concórdia foram com suas posições já fechadas e conseguiram conquistar o voto do vice-prefeito que representava Videira, muito embora ele sempre tenha alegado que se passou e acabou votando errado.

Os entrevistados C-3, I-9 e M-13 descrevem da seguinte forma os desentendimentos que comprometeram sobremaneira a efetivação da UNIMOC:

Então, chegou um certo ponto que o problema era em primeiro lugar a luta pela sede da instituição e, naturalmente, Caçador queria ser sede, Joaçaba também não abria mão de ser sede e Condórdia, de certa forma, também estava nesta briga. [...] De repente, no dia da reunião, o dirigente de Concórdia roeu a corda [...] com todo respeito, ele sempre jogava com dois pauzinhos (C-3).

[...] do ponto de vista cultural, do ponto de vista principalmente político, este projeto se inviabilizou no momento em que interesses loco-regionais entraram no projeto, principalmente no sentido de fazer com que a hegemonia dessa nova instituição que estava nascendo fosse desse ou daquele local. Então, as lideranças naquele momento não souberam administrar politicamente esses conflitos como também culturalmente, creio que aquelas instituições e, principalmente, os seus dirigentes não estavam preparados para uma nova realidade, para uma nova organização, um novo modelo organizacional, principalmente porque ele abria mão de questões locais para se abrir a um projeto de âmbito regional [...] (I-9).

[...] houve uma armação realmente, em que o pessoal de Caçador e Videira chegaram aqui articulados, Videira alega que não, mas o vice-prefeito de Videira, representando o poder público, votou a favor de Caçador, eles vão morrer dizendo que não estavam, se o cara vota a favor e é o vice-prefeito, ele diz que votou errado? [...] Videira e Caçador nunca se fecharam, porque eles têm uma briga, tanto que em função disso Videira se afastou de Caçador e veio para nós, para ficar bem claro que o voto do vice-prefeito foi equivocado, mas a articulação foi entre Concórdia, Caçador e Videira, o vice-prefeito entrou de gaiato nessa história, mas ele votou, há o registro aí nas atas que ele votou a favor de Caçador, na época [...] (M-13).

Como é fácil perceber, esta reunião mudou completamente os rumos da efetivação de uma universidade regional.

O entrevistado D-4 avalia esta experiência da seguinte forma:

[...] foi uma experiência muito boa, mas não deu resultado final por coisas muito pequenas, começou a se discutir quem queria uma universidade, aonde vai ser a sede, quem vai ser o primeiro diretor, quem vai ser o secretário, porque o político tal gostaria de indicar não sei quem, essas coisas é que desestruturaram essa primeira, vamos dizer assim, tentativa de unificar fundações. Ai, o que que aconteceu? Caçador e Concórdia tomaram um determinado rumo, sobrou Joaçaba e Videira [...]

Logo em seguida, em função de questionamentos sobre a legalidade das votações que mudaram os rumos dos encaminhamentos para a criação da UNIMOC,

o presidente do conselho curador da FUOC, professor Antonio Adolpho Maresch, instituiu a resolução 01/FUOC-CC/90, suspendendo temporariamente a participação da FUOC até que se decidisse, por consenso ou por legalidade, o local da sede jurídica. Tal medida foi resultante da indignação dos dirigentes da FUOC que se sentiram traídos pelas negociações paralelas que a FEARPE fez para virar a mesa e reverter decisões consolidadas ao longo das discussões ocorridas nos oito anos de trabalho em que se perseguiu o sonho da universidade regional.

Como o prazo para protocolar a carta-consulta para a criação de novas universidades encerrava-se em 31 de março de 1990, os dirigentes da FEARPE e da FEAUC elaboraram e protocolaram carta-consulta para a criação da Universidade do Contestado – UnC, aliando-se também a esta proposta as fundações de Mafra, Canoinhas e Curitiba. Inclusive, acredita-se que tal carta-consulta já estaria sendo concebida em paralelo às discussões em torno da UNIMOC, prevendo o provável rompimento que as graves divergências poderiam acarretar, o que efetivamente aconteceu. Dois argumentos corroboram esta idéia: (1º) “já havia uma placa em frente ao campus da FEARPE de Caçador dizendo que lá era a Universidade do Contestado” no período da reunião de 19/03/1990 (entrevistado M-13); e (2º) a carta-consulta protocolada logo após estava amplamente elaborada, deixando entender que ela já vinha sendo escrita há mais tempo, inclusive contemplando textos gerados nas discussões para a criação da UNIMOC.

Em relação à carta consulta para criação da UnC, os entrevistados C-3, D-4 e M-13 enfatizam que:

O fato é o seguinte, depois nós descobrimos que Caçador [...] já tinha feito o projeto, de fato eles participavam de todos os trabalhos e faziam cópia de tudo e montaram um projeto paralelo, em cima de todos aqueles estudos que foi feito em conjunto [...] nessa reunião, de certa forma, deu confusão, briga, debate etc, ai começou a transparecer [...] (C-3).

[...] parece que a coisa estava andando e Caçador e Concórdia foram na surdina montar um outro projeto [...] acontece que nós estávamos, em determinado instante, até sendo traídos, tanto que numa reunião que teve aqui em Joaçaba, numa assembléia geral, [...] a coisa degingolou [...] (D-4).

[...] nós fomos descobrir que eles estavam trabalhando o projeto da universidade própria deles já há um mês atrás, enquanto a gente discutia aqui, eles já estavam trabalhando o projeto da universidade [...] (M-13)

Enquanto isso, a FUOC e a FEMARP elaboraram e protocolaram carta –consulta para a criação da Universidade do Vale do Rio do Peixe – UNIVARP, que teve seu nome alterado para UNOESTE e, posteriormente, para UNOESC, com o ingresso da

FUNDESTE de Chapecó, que já possuía Campi aproximados em Xanxerê e em São Miguel do Oeste.

Desses episódios, pode-se concluir que o adiamento em lidar com as questões jurídico-administrativas, até certo ponto, encobria divergências políticas quanto à unificação patrimonial e escolhas do local para as sedes jurídica e administrativa para instalação da reitoria. Paralelamente aos trabalhos da comissão pró-universidade, havia autoridades e lideranças que se ocupavam com os aspectos políticos a serem negociados, não conseguindo obter convergência nas expectativas em torno do local da sede jurídico-administrativa, de quem seria o primeiro dirigente, inclusive, com políticos tentando indicar nomes de sua preferência, como era normal naquela época. Tal adiamento impediu a transparência necessária em um processo complexo e delicado. Como a comissão pró-universidade tinha poder apenas sobre as questões pedagógicas, ela não teve força política para lidar com as questões principais que ficaram à deriva e foram as grandes causadoras do impasse que inviabilizou a concretização do sonho da universidade regional. No entanto, este episódio serviu como experiência para as negociações que se seguiriam em torno da criação da UNOESC.

#### 4.3.3.2 Interpretação teórica

O quadro 52 sintetiza os acontecimentos mais marcantes da terceira fase da FUOC e auxilia no estabelecimento de ligações com o referencial teórico considerado.

Quadro 52: Principais eventos no período de 1986 a 1990 na FUOC

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	1986	Iniciam as atividades letivas dos Cursos de Ciências Contábeis e Direito. Professor Darci Fuga sucede Professor Maresch na Direção Geral da FUOC e professor Aristides Cimadon assume a Direção de Ensino. Professor Maresch assume a presidência do Conselho Curador.
2	1986 a 1990	Ampliação física, com a construção do segundo bloco, e tecnológica, com a implantação de laboratórios.
3	1987	Implantação do Curso de Artes Práticas.
4	1988	Instalação do DCE na FUOC.

5	03/03/1988	Reunião em Joaçaba para instalação oficial do Regimento Unificado da UNIMOC conta com a presença de lideranças políticas, da ACAFE e do Conselho Estadual de Educação - CEE.
6	1989	Implantação do Curso de Ciências Biológicas, mediante troca de 50 vagas do Curso de Pedagogia com a FEAUC de Concórdia.
7	19/03/1990	Conturbada reunião em Joaçaba põe fim ao sonho de concretização da UNIMOC, por diferenças loco-regionais em relação à escolha da sede, do primeiro dirigente e do nome.

Com a criação de novos cursos e o respectivo aumento de alunos, professores e cargos de coordenação e gerência, a estrutura da FUOC começou a migrar de um modelo simples para uma configuração burocrática, com características da burocracia mecanizada e, com menor intensidade, da profissional. Burocracia mecanizada (MINTZBERG, 1979, 1985) porque o crescimento demandava uma padronização dos procedimentos de trabalho e uma descentralização, mesmo que limitada. Algumas evidências da burocracia profissional ficam por conta da participação de professores de diversas áreas do conhecimento na estrutura colegiada da FUOC, afetando de alguma forma as decisões organizacionais, mesmo coexistindo com uma configuração de poder do tipo autocrática.

O quadro a seguir apresenta as principais variáveis que implicaram na mudança da estrutura simples para a burocracia mecanizada:

Quadro 53: Variáveis que configuraram mudanças na estrutura (1986 a 1990)

Variáveis	Análise em relação à FUOC		
Tamanho	Aumento do número de professores no núcleo operacional e ampliação dos cargos, pela criação de novas coordenações para os novos cursos. O aumento do corpo discente amplia o volume de serviços prestados nas áreas administrativas e de apoio, tais como Secretaria Acadêmica, Setor Financeiro etc.		
Complexidade	Diferenciação Vertical: aumenta o número de níveis, pois os novos cursos necessitam ser coordenados.	Diferenciação Horizontal: aumenta o número de áreas de conhecimento e, por isso, a complexidade coordenativa.	Dispersão espacial: não é afetada, pois todas as atividades ocorrem em um único campus universitário.
Descentralização	Ocorre até pela complexidade horizontal, embora de forma limitada em função da existência de um líder forte. A descentralização ocorreu para viabilizar as ações em uma estrutura maior, com existência de órgãos colegiados, embora as principais decisões ainda emergiam da cúpula.		
Formalização	Aumento da complexidade horizontal e vertical, combinada com estrutura colegiada, indicam a necessidade de formalizar procedimentos.		

Para Hardy e Fachin (2000), a decisão colegiada é compatível com o ambiente universitário por contar com profissionais altamente qualificados. Por sua vez, Cury

(1988) comenta que a estrutura colegiada é uma estratégia para a tomada de decisão. No entanto, a existência de um líder forte, com habilidade para influenciar pessoas que aceitam a sua liderança, minimiza o poder político normalmente inerente ao modelo colegiado.

Na perspectiva da integração de quatro fundações em torno da UNIMOC, estaria presente também o modelo divisional, já que cada Fundação assumiria a posição de Campus. Para Cury (1988) este modelo surge da divisão da estrutura existente em divisões orgânicas de maior flexibilidade funcional. Mintzberg (1995) menciona que a forma divisional opera como um conjunto de unidades semi-autônomas, que seriam os campi, monitorados por uma unidade central, no caso a Reitoria. O regimento unificado chegou a ser instalado, mas a integração não ocorreu de fato por problemas de ordem política, pois Caçador tentou reverter o poder que Joaçaba teria obtido ao conquistar a sede da Reitoria (administrativa) e da mantenedora (jurídica).

Em relação à configuração de poder, a autocracia (Mintzberg, 1983a) continuou como modelo hegemônico, mesmo com a entrada dos professores Fuga, na Direção Geral, e Cimadon na Direção de Ensino. A coalizão dominante continua mantendo a coalizão externa passiva e consegue, em geral, influenciar as decisões dos órgãos colegiados, agora mais profissionalizados com o aumento de cursos, vagas e quadro docente. O mérito da coalizão dominante reside justamente na aceitação de suas ações pela comunidade acadêmica, que de uma forma geral lhe dá respaldo. Um sinal da influência da coalizão dominante sobre a coalizão externa reside na atuação do DCE, muito mais de apoio do que combativa, diferente do caso da FUNDESTE de Chapecó, onde o DCE adotava uma postura de enfrentamento entre estudantes e direção universitária.

Os momentos decisivos para a consolidação da UNIMOC configuraram-se em uma arena política completa, na qual Joaçaba viu o espaço que havia conquistado ser perdido em uma reunião na qual as peças foram manipuladas em uma verdadeira manobra política idealizada por Caçador e Concórdia, não se sabendo até hoje se a participação de Videira foi involuntária ou deliberada. Mintzberg (1983a) alerta que uma arena política completa pode inviabilizar a existência de uma organização. E foi isso que aconteceu, tudo que havia sido realizado ao longo de mais de dez anos desmoronou em uma noite.

Na verdade, Joaçaba foi hábil em negociar politicamente para conquistar tanto a Reitoria como a sede da Mantenedora, mas faltou uma certa malícia ao não

perceber que Caçador não ia aceitar passivamente a sua supremacia, em função do contexto mais amplo de cunho político-regional. Como Caçador deve ter percebido que Joaçaba não aceitaria o retrocesso nas discussões, a carta-consulta para criação da UnC se constituiu em uma verdadeira “carta-na-manga”. Este episódio caracterizou também a adoção de estratégias com base na escola de poder, com amplo uso de estratégias e manobras de ambas as partes (Joaçaba e Caçador).

A passagem de uma estrutura simples para o modelo burocrático poderia implicar na adoção da configuração de poder do tipo “sistema fechado”. Isso não aconteceu em função da saga que se criou em torno de um modelo de gestão que permitia a uma coalizão dominante se manter no poder e tomar decisões que eram bem aceitas pela comunidade acadêmica. Pode-se dizer que o tipo de estratégia predominante na FUOC foi a empreendedora, considerando a autocracia como configuração de poder, que resultou no crescimento da instituição em todos os sentidos: infra-estrutura física e tecnológica, aumento de cursos e, como consequência, dos corpos docente e discente.

A figura a seguir permite entender melhor os movimentos estratégicos entre os vários *stakeholders* envolvidos na criação e morte da UNIMOC.

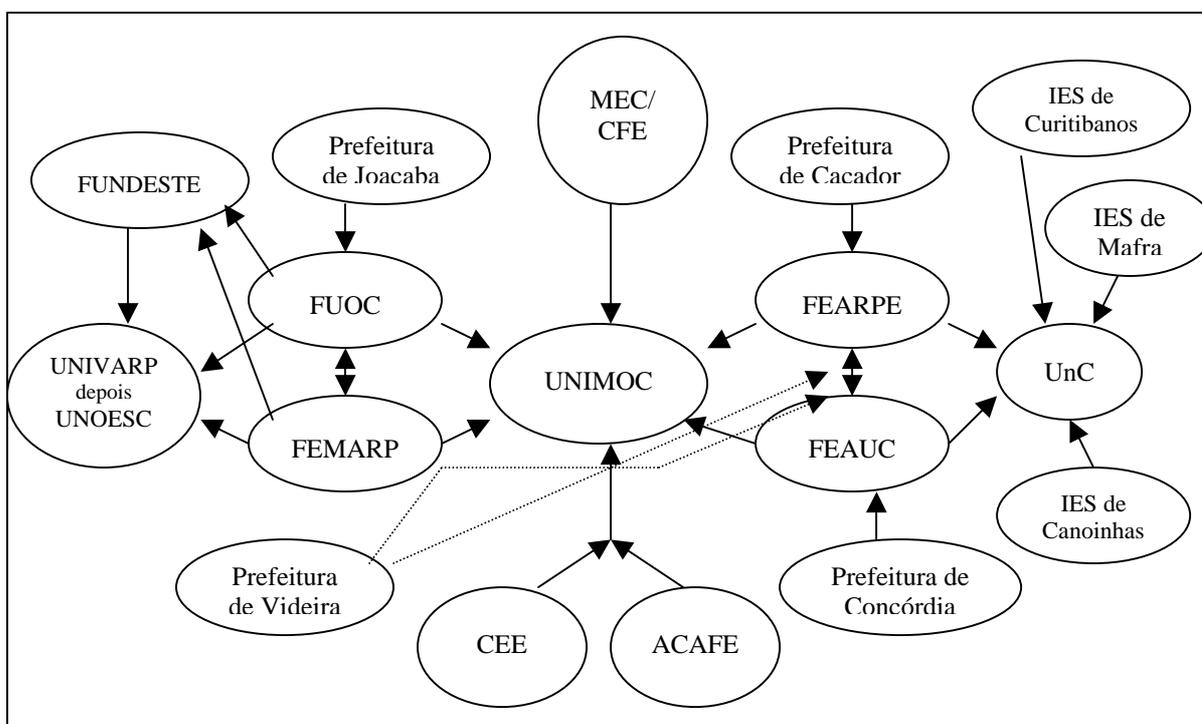


Figura 16: Movimentos estratégicos dos *stakeholders* em torno da UNIMOC

Antes de qualquer coisa, é importante reiterar que a posição do vice-prefeito de Videira (com ou sem a conivência da FEMARP) é uma conjectura, baseada nos depoimentos obtidos nas entrevistas, pois tal fato jamais foi oficialmente esclarecido. Por isso, as linhas dos movimentos neste sentido foram colocadas de forma pontilhada.

Os movimentos estratégicos dos *stakeholders* são seqüenciados no quadro a seguir, tomando por base as estratégias descritas por Mintzberg, Alstrand e Lampel (2000) para lidar com as demandas ambientais. Os resultados permitem perceber claramente uma profusão de manobras políticas habilmente arquitetadas que culminam com a formação de duas importantes universidades regionais presentes até hoje no grande oeste catarinense: UNOESC e UnC.

Quadro 54: Movimentos estratégicos dos *stakeholders* em torno da UNIMOC

<b>Seqüência 1</b>	MEC e CFE estimulam a criação de universidades pela fusão de IES isoladas, visando melhorar a qualidade de ensino, no que influenciam o CEE e a ACAFE no âmbito de Santa Catarina que passam a apoiar tal iniciativa. <b>Estratégia:</b> Revelar informação visando manipular expectativas e moldar resultados.
<b>Seqüência 2</b>	FUOC, FEMARP, FEARPE e FEAUC se sensibilizam com a possibilidade da autonomia oferecida pelo status de universidade e articulam integração. <b>Estratégia:</b> Lidar com cada demanda à medida que ela surja.
<b>Seqüência 3</b>	FUOC é hábil nas negociações com a FEMARP e FEAUC e se coloca como sede jurídica e administrativa da universidade em formação. <b>Estratégia:</b> Jogar um grupo contra o outro.
<b>Seqüência 4</b>	FEARPE conquista o apoio da FEAUC e, sabe-se lá como, obtém o apoio da Prefeitura de Videira (com ou sem a conivência da FEMARP) e marca reunião para reverter quadro adverso, ocasionando o fim da UNIMOC. <b>Estratégia:</b> Jogar um grupo contra o outro.
<b>Seqüência 5</b>	FEARPE e FEAUC têm carta consulta pronta da criação da UnC para a qual convidam as IES de Mafra, Curitiba e Canoinhas. <b>Estratégia:</b> Lidar com cada demanda à medida que ela surja e revelar informação visando manipular expectativas e moldar resultados (usaram o argumento do fim do prazo para constituir universidade para convencer as demais IES a se integrarem).
<b>Seqüência 6</b>	FUOC e FEMARP correm atrás do tempo perdido e formulam carta-consulta da UNIVARP, percebem suas limitações para ser universidade e se voltam para Chapecó, que, por não ter carta-consulta, engaja-se na UNOESC. <b>Estratégia:</b> Lidar com cada demanda à medida que ela surja e revelar informação visando manipular expectativas e moldar resultados (usaram o argumento do fim do prazo para constituir universidade para convencer a FUNDESTE a se integrar).

Depois da interpretação individualizada da estrutura, poder e estratégias evidenciadas nesse período, é possível sintetizar as configurações existentes no quadro a seguir:

Quadro 55: Configurações existentes na FUOC (1986 a 1990)

<b>Estrutura</b>	<b>Burocracia mecanizada</b>	Crescimento gerou aumento de tamanho, que implicou especialização das funções, maior diferenciação vertical e horizontal e descentralização limitada.
<b>Poder</b>	<b>Autocracia</b> <b>Arena Política</b>	Existência de liderança forte que deu continuidade a um modelo de gestão que se converteu em uma saga. Nos encaminhamentos e desdobramentos para a criação da UNIMOC.
<b>Estratégia</b>	<b>Empreendedora</b> <b>Manobra</b>	Fruto de uma liderança forte. Para manipular o ambiente a seu favor em situações adversas ou para aproveitar uma oportunidade.

#### 4.3.4 Quarta fase: o ingresso na UNOESC (1990 a 1991)

##### 4.3.4.1 Descrição na percepção dos entrevistados

Antes de retomar a questão do ingresso da FUOC na UNOESC, vale ressaltar que a partir de 1990 houve uma constante ampliação de cursos de graduação, envolvendo a criação de Educação Artística, História, Psicologia e Engenharia da Produção, entre outros.

Retornando ao tema principal deste período, logo depois da reunião da noite de 19 de março de 1990, um grupo de aproximadamente quatro dirigentes da FUOC ficou reunido madrugada adentro para avaliar as conseqüências daquela tumultuada reunião, inclusive, porque devia explicar o ocorrido à sua comunidade. Decidiu-se pela suspensão temporária da participação da FUOC na UNIMOC e por começarem as negociações com a FEMARP de Videira para a construção de um novo projeto de universidade.

O depoimento do entrevistado D-4 ilustra esse momento crítico, de perplexidade, vivido pela FUOC:

Naquela noite nós nos reunimos aqui na fundação apenas alguns dirigentes, não mais que quatro, e ficamos pensando o que fazer. Vamos desistir dessa idéia? Vamos ficar fundação? Vamos ser eternamente pequenos?

A resposta a esses questionamentos não poderia ser outra senão partir para a criação de um outro projeto de universidade. A partir daí a FUOC e a FEMARP começaram a trabalhar no desenvolvimento de uma carta-consulta às pressas para a criação da UNIVARP – Universidade do Vale do Rio do Peixe, o que exigiu um enorme esforço já que tudo era datilografado. O entrevistado M-13 tece o seguinte comentário sobre a construção desta carta-consulta.

Havia um prazo que era 31 de março de 1990 para protocolar em Brasília os projetos das novas universidades, essa reunião foi em 19 de março [...] Ficamos traumatizados uns três ou quatro dias tentando achar um caminho, o que aconteceu, nós ficamos trabalhando que nem doidos remontando todo o projeto, que naquela época era datilografado, não era no computador, remontamos todo o projeto numa semana [...]

Durante o desenvolvimento da carta-consulta da UNIVARP, percebeu-se que as duas instituições sozinhas não atenderiam aos requisitos para ser universidade. O entrevistado C-3 disse o seguinte: “[...] foi feito um outro projeto a toque de caixa e nós achávamos que Joaçaba e Videira era muito pouco para pedir uma universidade, na época”. Então, cogitou-se a possibilidade de convidar Chapecó para juntar-se ao projeto de universidade. Chapecó não havia sido convidada desde o início, principalmente em função da distância geográfica (que era maior, se relacionada com Caçador). O entrevistado K-11 mencionou que:

[...] a famosa lei 5540 que legislava sobre o ensino superior era muito rígida para a autorização de universidade, ela exigia, por exemplo: para que uma universidade fosse autorizada ela deveria ter, no mínimo, além de outros requisitos, quatro cursos da área básica e quatro cursos da área profissionalizante reconhecidos. Nós não tínhamos estes cursos, por isso fomos em busca da união dessas três fundações, para que pudéssemos satisfazer esses requisitos. Então, nós tínhamos dois cursos reconhecidos em Chapecó, que era o Curso de Letras e o Curso de Matemática e tínhamos dois em Joaçaba, que era o Curso de História e o Curso de Educação Artística, com isso nos satisfazíamos os requisitos e a universidade foi autorizada.

A opção por ampliar o número de fundações integrantes também foi adotada pela FEARPE de Caçador e FEAUC de Concórdia na carta-consulta para criação da UnC, ao convidaram as fundações de Mafra, Curitiba e Canoinhas para se inserirem no processo, visando atender aos requisitos para se tornar universidade.

O professor Darci Fuga, ainda diretor geral da FUOC, ligou para o professor Santo Rossetto, dirigente da FUNDESTE em Chapecó, para discutirem a possibilidade da inclusão desta instituição no projeto de universidade, pois a FUOC e a FEMARP já tinham a carta-consulta pronta para levar à Brasília. O argumento principal era que “não se podia perder o trem da história”, já que o prazo estava se esgotando e havia um rumor de que, esgotado o referido prazo, o Conselho Federal

de Educação não aceitaria cartas-consulta para criação de novas universidades nos próximos dez anos. O professor Santo mencionou que achava uma boa idéia, mas que teria que consultar o seu pessoal e perguntou quando poderia haver uma reunião para aprofundar a questão. O professor Fuga sugeriu o dia seguinte dado a urgência do assunto, pois o prazo estava se encerrando. Então a reunião ocorreu, assim como se começou a envolver as lideranças políticas de Chapecó, tais como o Bispo Dom José Gomes, o empresário Plínio de Nês, o prefeito, entre outros.

A idéia de uma universidade regional centrava-se primordialmente no argumento da necessidade de autonomia didático-pedagógica, já enfatizada anteriormente, obtida com o *status* de universidade, o que acelerava a autorização para implantação e alteração de cursos, pois as decisões eram tomadas internamente, sem a necessidade de consulta aos órgãos educacionais estaduais e federais. Por sua vez, a criação de novos cursos se justificava pela necessidade de conter o êxodo de jovens que estavam deixando a região para estudar em centros maiores, já que as fundações não conseguiam aumentar a oferta de vagas. Muitos dos jovens que saíam para estudar fora não mais regressavam à região. Na verdade, as fundações isoladas vinham implantando, historicamente, o ensino superior na região de forma bastante limitada. O entrevistado I-9 relata que “[...] alguns cursos levavam até cinco anos para serem autorizados”.

Enquanto a FUNDESTE decidia internamente se ingressaria no projeto para construção de uma universidade regional, ainda dentro do prazo, no dia 30/03/1990, o professor Vicente de Paula Sousa levou a carta-consulta da UNIVARP a Brasília, onde foi protocolada no Conselho Federal de Educação – CFE. Além disso, obtiveram o sinal verde para substituir a carta-consulta protocolada para incluir Chapecó mantendo o protocolo original, que estava dentro do prazo estipulado. Era como se fosse protocolada apenas a capa da carta-consulta, já que seu conteúdo deveria ser alterado, para sanar as deficiências de um documento escrito às pressas, bem como para incluir Chapecó, caso as negociações se concretizassem. Uma pessoa vital para permitir os ajustes futuros na carta-consulta, depois do seu protocolo, foi o empresário Saul Brandalise, de Videira, pois a Perdigão tinha escritório em Brasília e possuía boas ligações na Secretaria de Ensino Superior – SESU (entrevistado M-13).

Protocolada a carta-consulta e com a confirmação do ingresso da FUNDESTE, nova carta-consulta necessitava ser elaborada, incluindo Chapecó, melhorando o

seu conteúdo e, inclusive, trocando o nome da instituição de UNIVARP para UNOESTE. Posteriormente, verificou-se que o nome UNOESTE já era adotado por uma universidade de São Paulo, quando se optou pelo nome UNOESC, que perdura até hoje.

Assim, o objetivo principal das três instituições, naquele momento, girava em torno da elaboração da nova carta-consulta, que implicava uma série de discussões e decisões acerca das características e do funcionamento da nova universidade. Um grupo de professores das três instituições começou a se reunir, com destacada participação dos professores Aristides Cimadon, Darci Fuga, Luiz Carlos Lückmann e Pedro Lima de Joaçaba, Santo Rossetto, Plínio Seidler e Reni Iop de Chapecó, e Nelson Denardi e Eduardo Gelinski de Videira, entre outros.

O entrevistado I-9 disse que:

[...] partiu-se para um novo projeto, uma nova tentativa de unificar as instituições, as fundações de Joaçaba, de Videira, de Chapecó e, mais tarde, de São Miguel do Oeste e de Xanxerê, num único projeto, quer dizer, a idéia original é a mesma do projeto anterior, só que com novos parceiros, com novas cabeças, com pessoas com cabeça mais arejada, com um projeto com futuro [...]

A partir da experiência vivida anteriormente, as negociações começaram já tratando das questões mais polêmicas, para garantir a clareza e a transparência que faltaram no episódio da UNIMOC. Deveria haver um cuidado adicional para não suscitar questões bairristas, já que, historicamente, havia uma certa rixa entre Chapecó e Joaçaba na esfera política e econômica, onde cada uma lutava para conquistar o espaço de capital do oeste. Primeiramente, optou-se por uma estrutura multicampi, onde cada fundação passaria a ser um campus da UNOESC. Nesta época, os campi de São Miguel do Oeste e Xanxerê mantiveram-se como campi aproximados de Chapecó.

O receio das comunidades de perderem o patrimônio por elas construídas em função da unificação patrimonial foi equacionado a partir da decisão de manter as fundações de origem, as quais cederiam gratuitamente, em regime de comodato, os seus patrimônios para que a UNOESC pudesse operar. O patrimônio construído após o surgimento da UNOESC ia sendo incorporado nas respectivas fundações e, novamente, cedidos à UNOESC, em comodato. O entendimento era que o patrimônio deveria pertencer à comunidade que ajudou na criação e construção das fundações e não à UNOESC. Assim, a UNOESC teria os cursos e as fundações o patrimônio.

A questão da manutenção das fundações originais e a cedência do patrimônio em comodato não foi bem entendida em Brasília, nos órgãos da educação, pois era algo novo. Levou algum tempo e consumiu um considerável poder de persuasão, inclusive por parte do Dr. Lauro Ribas Zimmer, que era de Santa Catarina e tinha um bom trânsito no Conselho Federal de Educação, para que tal questão fosse aceita.

Já ficou negociado também que se alguma fundação decidisse deixar a UNOESC, os cursos existentes seriam para ela transferidos, sem ônus algum. A idéia era garantir que nenhuma cidade engoliria ou absorveria outra, o que implicaria, se viesse a ocorrer, a tão temida perda de espaço político.

Essa polêmica decisão foi bem detalhada pelo entrevistado D-4:

[...] uma das discussões que se travava era como ficariam as fundações educacionais? Todas criadas por lei municipal [...] como é que ficaria esse patrimônio dessas fundações? Então o que se propôs foi o seguinte: que as fundações educacionais que integravam a universidade seriam mantidas [...] estes patrimônios seriam cedidos gratuitamente em comodato para a UNOESC e todas as obras que fossem sendo construídas em cada uma das fundações, com recursos próprios ou com recursos da UNOESC, iam para o patrimônio da fundação educacional local e novamente posto em comodato para a UNOESC [...] E como é que ficam os cursos? Todos os cursos pertencem a UNOESC, porque isso não se dá em comodato. Todos os cursos existentes na época e todos os cursos que vieram sendo instalados passaram a ser da universidade como um todo, indivisível. [...] mas se a minha fundação quer se retirar da universidade? A instituição fundacional que quiser se afastar da UNOESC, ela leva seu patrimônio, porque já é dela, rompendo apenas o contrato de comodato, e os cursos que são dela, porque as vagas são daquela unidade, daquele campus [...]

A solução para a polêmica das sedes foi resolvida transformando a FUOC em UNOESC, ficando na condição de sede jurídica, e implantando a reitoria em Chapecó, que se tornaria a sede administrativa. Alegava-se à época que Chapecó tinha uma infra-estrutura maior em termos econômicos, maior população, acesso aéreo, entre outros recursos, que justificava sua escolha para a instalação da reitoria. Por outro lado, os dirigentes de Joaçaba, usando as palavras do entrevistado C-3, entendiam que:

“[...] a sede administrativa é muito importante, mas o núcleo do poder maior ainda é a sede jurídica. Então, a turma estava amarrando de uma certa forma que houvesse a possibilidade de convivência pacífica, harmoniosa, convivência frutífera, que trouxesse vantagem e desenvolvimento para a instituição com um todo”.

Os entendimentos entre as três fundações e, principalmente, entre Joaçaba e Chapecó foram assim descritos pelo entrevistado K-11:

[...] a coisa mais dolorosa que nós passamos para a criação da universidade foi exatamente esta questão do patrimônio, que é o problema até hoje. As comunidades nunca admitiram, em nenhuma hipótese, que seus patrimônios fossem doados, transferidos, dados por elas a qualquer outra

instituição, sobretudo porque se dizia assim: Joaçaba vai ficar com tudo. Ai então nós negociamos que a Reitoria iria ficar em Chapecó, por ela ser um ponto central e por ela ser uma cidade maior, com melhores condições e que a fundação mantenedora [sede jurídica] ficasse com a sua sede em Joaçaba e esta foi a forma de fazer com que nós conseguíssemos a adesão de Chapecó. Inicialmente houve um protocolo de intenções, depois elaboramos o estatuto [...] que é realmente uma colcha de retalhos, mais criado para fazer uma associação do que propriamente uma unidade de patrimônio.

Outra questão polêmica envolvia a distribuição dos cargos gerenciais. Então ficou decidido que a escolha dos dirigentes ocorreria de forma alternada, envolvendo os cargos de reitor e pró-reitores. O cargo de reitor seria de forma alternada e os pró-reitores seriam um de cada campus (entrevistado D-4).

Durante todo o período de negociação, o professor Aristides Cimadon teve destacado papel, principalmente pelo bom trânsito no Conselho Estadual de Educação, do qual era conselheiro, e pela habilidade política para transpor as dificuldades ligadas ao bairrismo e a interpretações dúbias que distorciam o que estava acontecendo.

A carta-consulta para criação da UNOESC foi concluída em agosto de 1990, vindo a substituir a anteriormente protocolada. A autorização para tal substituição, com a inclusão da FUNDESTE foi obtida junto à relatora do processo, indicada pelo Conselho Federal de Educação, que era a conselheira Zilma Parente de Barros (entrevistado K-11).

Um fato interessante na substituição da carta-consulta é que teve que ser feita uma montagem, colando o novo nome da universidade na capa anteriormente protocolada como UNIVARP e tirando uma fotocópia que permitisse torná-la mais apresentável (entrevistados I-9 e M-13).

O entrevistado K-11 menciona que “[...] o MEC acolheu a carta-consulta no início de 1991, parece que em fevereiro”. Tal carta-consulta foi autorizada pelo parecer 102/91 do Conselho Federal de Educação, que constituiu comissão para acompanhar o processo, tendo como relatora a competente professora Zilma Gomes Parente de Barros e como membros os professores doutores Décio Botura Filho (USP-SP), Dolores Simões de Almeida e Theodoro Rogério Vahl (UFSC-SC).

Internamente, foi instituída uma comissão pró-universidade composta por três membros de cada fundação com a incumbência de desenvolver o projeto para criação da UNOESC. Tal comissão foi integrada pelo professores Aristides Cimadon, no papel de coordenador, Luiz Carlos Lückmann e Pedro Lima de Joaçaba, Nelson

Denardi, Eduardo Gelinski e Antoninho Baldissera de Videira, e Ireno Berticelli, Reni lop e Lurdes Alves de Chapecó.

O projeto ficou pronto em agosto de 1991 e foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação em 06 de novembro deste mesmo ano, pelo parecer 587/91.

Aprovado o projeto, por sugestão da professora Zilma Parente de Barros, a comissão pró-universidade começou a trabalhar no projeto de reconhecimento para que a UNOESC efetivamente conquistasse o status de universidade, podendo gozar das prerrogativas de autonomia didático-pedagógicas. Apenas para se ter uma idéia, o entrevistado K-11 menciona os passos para criação de um curso em uma IES não reconhecida como universidade, o que tornava o processo extremamente moroso:

- iniciava com a aprovação do conselho interno da instituição;
- enviava-se uma carta consulta ao Conselho Estadual de Educação – CEE que era aprovada ou não, com ou sem recomendações de ajustes;
- uma vez aprovada, a IES elaborava o projeto do curso que deveria ser aprovado internamente nos seus conselhos;
- o projeto era encaminhado para apreciação do CEE que nomeava uma comissão de verificação;
- se a comissão aprovasse o projeto, a Secretaria Estadual de Educação emitia uma portaria;
- tal portaria e o projeto eram encaminhados ao Conselho Federal de Educação que dava o seu ok;
- depois, era necessário obter portaria do Ministro da Educação; e
- por fim, os trâmites se concluíam com o Decreto Presidencial que, enfim, autorizava a implantação do curso.

Ao ver a extensão do processo e o tempo envolvido, é possível entender porque se fazia festa quando um novo curso era autorizado em última instância.

Em 1991 o professor Aristides Cimadon foi eleito diretor geral da FUOC, sucedendo o professor Darci Fuga. Aprovado o projeto de criação da universidade, ocorreu a primeira assembléia geral da UNOESC no dia 21 de dezembro de 1991, presidida pelo empresário Saul Brandalise, que aprovou o primeiro estatuto e empossou o professor Aristides Cimadon como primeiro reitor da UNOESC, a quem caberia a incumbência de encaminhar o processo de reconhecimento da universidade.

Novamente o professor Cimadon teve que ter muita habilidade política para explicar a políticos, empresários e lideranças de Joaçaba porque a sede da reitoria tinha sido instalada em Chapecó. Eles não conseguiam perceber a importância de Joaçaba ter ficado como sede jurídica. A situação foi contornada em função do primeiro reitor ser de Joaçaba e por ele ter decidido continuar a residir neste município, como explica o entrevistado M-13:

[...] o reitor seria de Joaçaba, a fundação seria de Joaçaba, então isso aí contrabalançou um pouco, agora na hora que saiu a Reitoria em Chapecó, o bicho pegou e nós tivemos que nos defender [...] Até ficou uma coisa muito ruim para explicar porque a Reitoria em Chapecó. Adiantava explicar que a sede jurídica era Joaçaba? Não adiantava, porque para a comunidade o que importa é a Reitoria, onde é que vai ficar o Reitor. Ai se explicou por um monte de coisas, por população, possibilidade de acesso aéreo, questão econômica, então as explicações foram as mais esfarrapadas [...] Mas isso aí foi superado em função do próprio Cimadon, como ele era Reitor e morava em Joaçaba, [...] essa questão foi aos pouquinhos se dissipando.

#### 4.3.4.2 Interpretação teórica

A síntese do período é apresentada no quadro a seguir e serve como base para estabelecer algumas conexões com o marco teórico considerado.

Quadro 56: Principais eventos no período de 1990 a 1991 na FUOC

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	30/03/1990	FUOC e FEMARP de Videira protocolam carta-consulta para criação da UNIVARP, no CFE em Brasília. FEARPE de Caçador e FEAUC de Concórdia protocolam carta-consulta para criação da Universidade do Contestado – UnC.
2	1990	Começam as negociações com a FUNDESTE de Chapecó para se integrar no projeto de universidade.
3	Ago./1990	Carta-consulta é substituída no CFE, contendo a inclusão da FUNDESTE e a troca de nome para UNOESTE, que depois virou UNOESC.
4	1991	Professor Aristides Cimadon é eleito Diretor Geral da FUOC.
5	Fev./1991	CFE acolheu carta consulta da UNOESC pelo parecer 102/91.
6	Ago./1991	Projeto de universidade é protocolado no CFE.
7	06/11/1991	Parecer 587/91 do CFE aprova o projeto de universidade e autoriza o funcionamento da UNOESC.
8	21/12/1991	Ocorre a primeira Assembléia Geral da UNOESC, presidida pelo empresário Saul Brandalise, que aprovou o primeiro estatuto e empossou o professor Aristides Cimadon como primeiro Reitor.

Nesse período a FUOC seguia seu curso sem maiores alterações na estrutura, nas relações de poder e nas suas estratégias. Havia uma sensível união em torno da efetivação de um projeto de universidade, que trouxesse a tão almejada autonomia, ao mesmo tempo em que garantisse uma posição de destaque para a FUOC.

Do ponto de vista do poder, um dos maiores *stakeholders* (FREEMAN e REED, 1983) das fundações educacionais eram os organismos estaduais e federais que regulavam as políticas e o funcionamento do ensino superior no país, dos quais destacavam-se o CEE, o CFE e o MEC, pois tais órgãos historicamente limitavam a possibilidade de ampliação de cursos em um momento no qual havia uma forte pressão das comunidades pelo acesso ao ensino superior. O que é até compreensível, caso a intenção fosse coibir a proliferação de cursos com qualidade duvidosa. Sabidamente, muitas fundações manipulavam informações para aparentar condições que não dispunham integralmente, o que, combinado com a falta de estrutura destes organismos para efetivamente auditar as reais condições, resultava na oferta de um ensino superior sem qualidade.

No fundo, talvez, a estratégia por trás dessa postura limitativa visava deliberadamente incutir nas fundações mais fracas a vontade de buscar alianças para a construção da universidade, pois tal processo implicava promover uma série de ajustes e se submeter a tamanhas exigências e pré-requisitos que, lá no final, promovia uma considerável melhoria na qualidade do ensino superior, até então desenvolvido de forma marginal (sem acompanhamento) em muitas partes do país. Neste caso, o MEC adotava uma estratégia do tipo manobra ou estratagem, que Mintzberg (1998) conceitua como um tipo peculiar de estratégia adotada para produzir uma reação esperada em alguém que se quer influenciar.

Tal estratégia surtiu efeito. A FUOC e a FEMARP, percebendo que a carta-consulta da UNIVARP não atendia a todos os pré-requisitos, e apartada da FEARPE e da FEAUC que já estavam integradas no projeto da UnC, viu na FUNDESTE de Chapecó a oportunidade de consolidar o projeto de universidade. A estratégia adotada também foi do tipo manobra, pois entrou na negociação disposta a oferecer algo, visando evitar que o racha se repetisse. Sua opção, influenciada pela formação jurídica e contábil de seus dirigentes, foi tentar garantir a sede jurídica, oferecendo a sede administrativa para Chapecó. Como Videira era o elo mais fraco, ficou com a presidência da mantenedora, que em verdade era algo transitório. Deter a sede

jurídica representava uma vantagem considerável em um futuro processo de cisão, enquanto que a sede administrativa poderia ser trocada de lugar a qualquer tempo.

Aproveitando-se da união interna existente na FUOC, do seu bom relacionamento com a FEMARP e dos conflitos internos na FUNDESTE, outra estratégia que emergiu das negociações foi colocar o professor Cimadon, profissional competente que na época tinha assumido a Direção Geral da FUOC, na liderança do processo para, quiçá, ser lembrado para o cargo de Reitor, o que efetivamente ocorreu. Tais intenções podem até não ter sido antecipadamente deliberada, mas foram se constituindo, com o tempo, em uma estratégia emergente, “na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.18). As decisões tomadas uma a uma podem se converter em uma estratégia na medida em “que convergirem com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão” (p.18). Na visão dos autores nenhuma estratégia é puramente deliberada, ou totalmente emergente, pois a primeira alternativa indica inexistência de aprendizagem, enquanto a segunda indica inexistência de controle.

A figura a seguir esquematiza os movimentos estratégicos decorrentes das negociações para criação da UNOESC nos campi, considerando os principais *stakeholders* envolvidos.

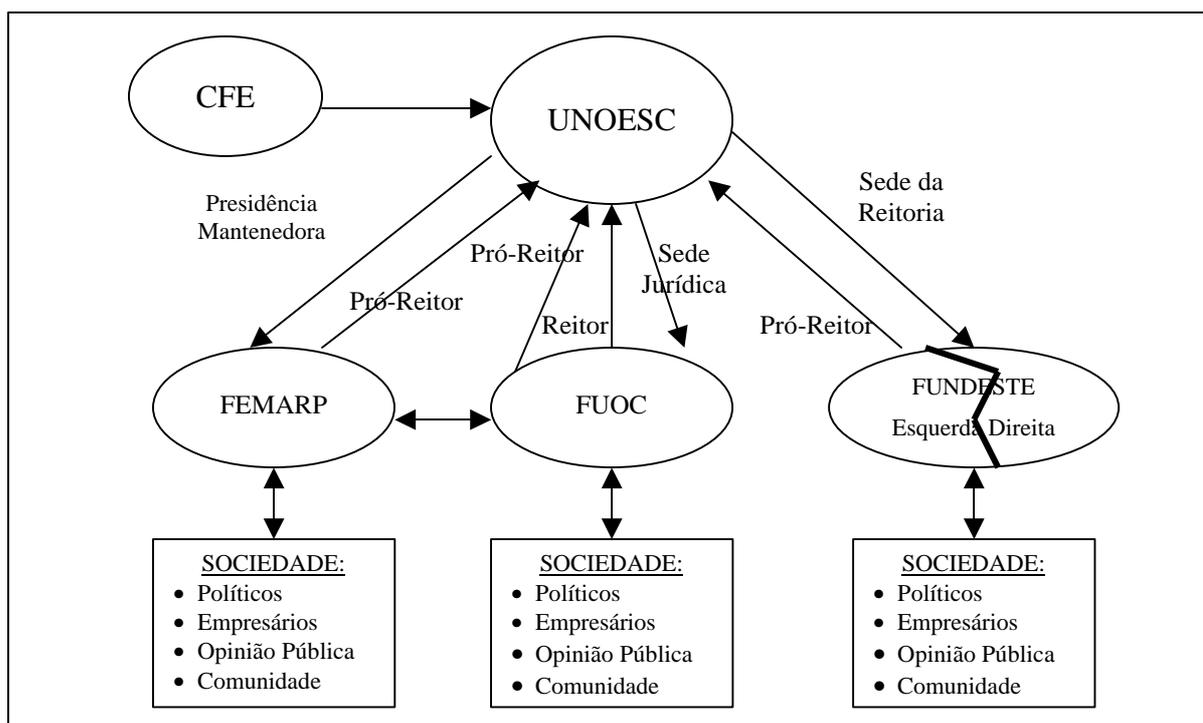


Figura 17: Análise dos *stakeholders* envolvidos na criação da UNOESC

O quadro a seguir mostra os movimentos estratégicos no processo de negociação para a criação da UNOESC:

Quadro 57: Movimentos estratégicos dos *stakeholders* na criação da UNOESC

<b>Seqüência 1</b>	CFE dá apoio à criação da UNOESC, permitindo inclusão da FUNDESTE e troca da carta-consulta, sendo coerente com a estratégia de estimular a criação de universidades a partir da fusão de IES isoladas.
<b>Seqüência 2</b>	Sociedade regional das IES envolvidas temem perda de prestígio e até mesmo a perda de patrimônio; em resposta IES decidem pela manutenção das fundações de origem, com o patrimônio sendo cedido em regime de comodato. <b>Estratégia:</b> deliberada com base na escola do aprendizado, pois essa alternativa já havia sido cogitada nas discussões da UNIMOC, além disso a FUOC não aceitaria que um segundo projeto de universidade fosse inviabilizado (como quem “aprendeu a lição”).
<b>Seqüência 3</b>	A coalizão interna da FUOC estava fechada em torno do projeto da UNOESC, enquanto a FEMARP convivia com algumas diferenças, mas ambas estavam determinadas a unir forças neste processo. A FUNDESTE tinha a coalizão interna dividida por questões ideológicas e enfrentava um desgastante processo sucessório. Nas negociações, a opção da coalizão FUOC e FEMARP foi abrir mão da sede da reitoria e concentrar energia na obtenção da sede jurídica, da presidência da Fundação Mantenedora e da indicação do primeiro reitor, além de garantir duas pró-reitorias. <b>Estratégia:</b> manobra política, do tipo abrir mão de algo menor (mas importante) para garantir algo maior (e mais importante), mostrando que aprenderam a lição, pois em uma negociação “quem quer tudo corre o risco de ficar sem nada”.

#### 4.4 A HISTÓRIA DA FEMARP DE VIDEIRA

A história da FEMARP, hoje UNOESC Campus de Videira, é apresentada em fases que enfocam as mudanças organizacionais mais significativas.

##### 4.4.1 Primeira fase: implantação da FEMARP e dificuldades iniciais (1972 a 1984)

###### 4.4.1.1 Descrição na percepção dos entrevistados

Como nos casos já descritos da FUNDESTE e FUOC, a implantação do ensino superior em Videira ocorreu a partir de um movimento da sociedade que, neste caso, contou com o apoio marcante da Prefeitura Municipal, da família Brandalise e do

grupo Perdigão. O presidente do grupo Perdigão, Saul Brandalise, emprestou irrestrito apoio político para viabilizar a criação da FEMARP. Quando necessário, ia a Florianópolis intervir junto ao Conselho Estadual de Educação e junto ao Governo do Estado que, em princípio, não demonstravam interesse na interiorização do ensino superior; pelo contrário, resistiam. Para reverter este quadro, foi necessário muito esforço político.

A implantação do ensino superior em Videira visava atender àqueles jovens e adultos que não tinham condições de deslocar-se para outras cidades, principalmente em função de compromissos profissionais. Além disso, também havia a expectativa de evitar o êxodo de profissionais para outros centros, em busca de formação superior. Sem contar que a Perdigão, uma das maiores agroindústrias de carne do país, e as demais empresas da região necessitavam de mão-de-obra qualificada.

Um forte motivador para a busca da implantação do ensino superior em Videira era o fato de Joaçaba e Caçador já terem conquistado tal status. Contudo, a rivalidade principal era entre Videira e Caçador. Em Caçador, o ensino superior foi implantado com o apoio decisivo de Dom Orlando Dotti, que foi o primeiro conselheiro do Conselho Estadual de Educação a residir no interior. Videira não se conformou e quis desenvolver processo próprio, quando se cogitava a idéia dela ser uma extensão da IES de Caçador. Neste processo, a figura de Dom Orlando foi fundamental, pois sua visão ia além das disputas bairristas. Ele se colocou à disposição e disponibilizou também alguns docentes que atuavam em Caçador, já que as duas cidades distam 30 quilômetros. Dom Orlando é assim descrito pelo entrevistado N-14:

[...] era uma pessoa dinâmica, [...] uma pessoa extremamente acessível, de uma visão fantástica, não tinha nada a ver com o bairrismo da cidade, aceitou e inclusive se colocou a disposição e colocou alguns professores de Caçador para lecionar em Videira [...] Ai Caçador se fortaleceu, quer dizer, começou a viver em função desta visão fantástica de futuro de Dom Orlando Dotti. A região deve muito a ele.

Assim, a Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe – FEMARP foi criada em 03 de julho de 1972, por meio da Lei Municipal número 33/72 e pelo Decreto Municipal 622. Nesta data deu-se a assembléia geral que culminou com a aprovação da ata de constituição, subscrita pelos sócios fundadores presentes (entrevistado G-7).

O principal objetivo da FEMARP era “incentivar o desenvolvimento econômico regional, criando e mantendo estabelecimento de ensino em qualquer nível”. Na sua estrutura, a FEMARP tinha como órgãos consultivos e deliberativos a assembléia geral, como órgão máximo, o conselho diretor e o conselho fiscal e, como órgão executivo uma diretoria composta por um presidente, um vice-presidente e um diretor executivo. O presidente e o vice eram eleitos em assembléia geral para mandatos de quatro anos e o diretor executivo era cargo de confiança indicado pelo presidente da diretoria. O prefeito de Videira, senhor Paulo Fioravante Penso, foi o primeiro presidente da FEMARP, indicando o senhor Dante Martorano como o primeiro Diretor executivo. Enquanto o senhor Flávio Brandalise foi o primeiro presidente do Conselho Diretor e, seu pai, Saul Brandalise, foi o presidente do Conselho Curador. Desde o início e durante muito tempo, o presidente era o prefeito de Videira e este indicava o Diretor.

A FEMARP foi, inicialmente, mantida por contribuições de pessoas físicas e jurídicas. Em 29 de julho de 1972 foi aprovada a lei municipal 36/72, na qual ficou definido que a Prefeitura Municipal destinaria subvenção anual a FEMARP de, no mínimo, dois por cento da receita total do orçamento municipal. Este percentual foi, posteriormente, ampliado para 3%, mas nunca foi pago desta forma. A contribuição era eventual e no valor definido pelo prefeito, que era o presidente da FEMARP e, por isso, não havia cobrança para o cumprimento da lei.

Foi na data de 11 de julho de 1973 que o ensino superior iniciou suas atividades, com a autorização do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis, Econômicas e de Administração (decreto 72.456) que começou a funcionar nas dependências do Colégio Imaculada Conceição, situado à rua Padre Anchieta, 482.

Era uma época de poucos recursos e muitas dificuldades. Os professores, na sua maioria, vinham de Joaçaba e, principalmente, de Caçador, municípios que já tinham implantado o Ensino Superior. Tanto o Conselho Diretor quanto o Curador funcionavam fragilmente, pois era o prefeito que mandava e tinha muita vinculação com a política partidária. De outro lado havia os membros da família Brandalise, que davam o maior apoio, alavancados pela franca expansão do grupo Perdigão.

Em 1974 ingressou na FEMARP o professor Nelson Denardi, vindo de São Paulo, onde lecionava na Universidade de Mogi das Cruzes. Ele passou a lecionar

também nas IES de Joaçaba e Caçador, pois era um dos poucos professores credenciados pelo Conselho Federal de Educação.

A primeira tentativa de criar uma universidade regional envolvendo as IES de Joaçaba, Videira e Caçador, ocorreu entre 1974 e 1975, com relevante participação de Dom Orlando, então diretor da FEARPE de Caçador. A tentativa esbarrou em questões bairristas, pois as três queriam indicar o Diretor, e o movimento acabou morrendo, pelo menos temporariamente. O entrevistado N-14 descreve tal fato da seguinte forma:

Com Dom Orlando, que era Diretor de Caçador, nós tentamos fazer o movimento da Federação das Fundações do Meio Oeste de Santa Catarina, que seria a FEMOC, em 1974/75. Não deu certo porque havia muito bairrismo naquela época, então, nenhuma das três [Videira, Caçador e Joaçaba] queria ceder [...] quem não colocasse o Diretor da Federação podia se sentir desprotegido e o movimento morreu para renascer em 1978 [...]

Em 1975 foi criada equipe de trabalho para estudar a implantação de uma escola agrícola, dando origem ao Colégio Agrotécnico de Videira, implantado no distrito de Iomerê, que passou a funcionar a partir de fevereiro de 1976.

No ano de 1976 o professor Nelson Denardi foi eleito diretor da FEARPE de Caçador e vice-diretor da FEMARP de Videira.

Em 1977, por iniciativa de empresários e da Prefeitura Municipal, foi adquirido um terreno anexo ao Parque da Uva, para instalação do campus universitário. No mês de agosto de 1978 foi inaugurada a sede própria da FEMARP, fruto do esforço conjunto da Prefeitura Municipal, Governo do Estado e comunidade. Os recursos do Estado vieram no governo do Antonio Carlos Konder Reis, oriundos do Fundo do Apoio Social – FAS, recebidos a fundo perdido, que foram utilizados para apoiar a implantação e expansão de diversas IES no estado.

O entrevistado G-7 relatou que em 1977 houve uma auditoria do CFE que evidenciou todas as deficiências do curso de Ciências Contábeis.

O grande desafio do Professor Denardi foi, em 1978, reverter um quadro adverso no qual o Conselho Federal de Educação propunha o fechamento do curso de Ciências Contábeis, que já havia formado uma turma (mas ainda sem reconhecimento), em função da falta de condições. Como o professor Denardi também era diretor da IES de Caçador, foi feito um convênio entre as duas instituições para fortalecer Videira, viabilizando a sua permanência, pois a instituição de Caçador gozava de elevado prestígio junto ao Conselho Federal de Educação em

função de ter o corpo docente mais titulado do interior de Santa Catarina, tendo inclusive oferecido o primeiro curso de especialização no interior do estado.

Ainda assim, foi necessário um esforço muito grande para reverter o quadro adverso. O professor Denardi, acompanhado do prefeito de Videira, que era o senhor Tadeu Comerlatto, foram a Brasília, onde falaram com o presidente do Conselho Federal de Educação, padre José Vasconcellos, que comunicou que o parecer de fechamento do curso de Ciências Contábeis de Videira já estava pronto e se encontrava nas mãos da relatora Maria Antônia Mac Dowell (uma pernambucana durona). Ambos foram ter com ela e, ao abordá-la sobre o assunto, sua manifestação inicial foi a de manter a posição de levar a plenário o parecer para o fechamento do curso. Mas, depois de muito choro e da intervenção do Padre José Vasconcellos, que já tinha visitado Videira e conhecia a seriedade das pessoas da FEMARP, foi concedido um prazo de sessenta dias para atender todas as exigências da relatora da matéria, mas desde que Caçador se responsabilizasse junto. O entrevistado N-14 contou tais acontecimentos assim:

[...] quando chegamos em Brasília, o parecer de fechamento do curso de Videira já estava pronto. Isso era um domingo, na segunda feira nós falamos com o presidente [do CFE], que era o Padre José Vasconcellos, e ele disse não, Videira já está fechado, o parecer está pronto, está com a relatora, que é a Maria Antônia Mac Dowell, e nós fomos falar com ela, uma pernambucana descendente de holandeses, e quando chegamos, ela, aquela pessoa durona, disse: “não, o curso vai a plenário hoje para fechamento”. Ai nós choramos, nos comprometemos e fizemos o possível e o impossível para dizer que Caçador também se comprometia. Caçador tinha um conceito muito grande naquela época. [...] mas o Padre José Vasconcellos esteve nos visitando e viu que a gente tinha seriedade. Ai, o Padre José disse: “bom, se Caçador se responsabiliza, então nós vamos considerar e vamos dar um prazo para vocês sanarem todas as deficiências”.

Uma das exigências da relatora era a demissão do diretor executivo, senhor Dante Martorano, e da equipe que fez o processo. O diretor executivo resistiu ao máximo, inclusive teve uma conversa de mais de duas horas com a relatora, chegando a ser descortês ao afirmar que não aceitava ser demitido. A questão se estendeu até que o prefeito, que era o presidente da FEMARP, o demitiu, indicando para o seu lugar o senhor Darci Ribeiro, que assumiu a função ainda em 1977 e ficou até 1984. O primeiro diretor executivo teve seus méritos, mas, como era concomitantemente advogado da Perdigão, não conseguiu dedicar mais tempo para conhecer melhor as leis que regiam o ensino superior, incorrendo em erros que posteriormente tiveram que ser corrigidos. Também é necessário considerar que naquela época a estrutura era mínima, pois apenas o Diretor Executivo e uma

secretária eram de tempo integral, sendo os demais professores horistas. O entrevistado N-14 descreve assim o diretor:

[...] era um advogado, hoje falecido, de muito boa vontade, muito dinâmico, um visionário, mas ele não respeitava muito as leis, era advogado e achava que tudo isso poderia se resolver na base da interpretação de cá interpretação de lá [...]

O reconhecimento do curso de Ciências Contábeis foi obtido a duras penas, principalmente porque os alunos formados e os que ainda estavam cursando tiveram que refazer certas disciplinas cujos professores não tinham a formação requerida (alguns tinham apenas o segundo grau e haviam lecionado no ensino superior). Vieram professores de Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis e de Joaçaba, para lecionar nas disciplinas que deveriam ser refeitas. O reconhecimento do curso ocorreu pelo Decreto Presidencial 81.933 de 11/06/1979 (entrevistados N-14 e G-7).

Neste período a crise financeira era severa. A prefeitura chegava a atrasar sete ou oito meses os repasses e os professores ficavam diversos meses sem receber. Como todos tinham outras atividades profissionais davam aula mais por amor à camiseta do que pelo salário (entrevistado F-6).

A questão era: como cobrar qualidade ou qualificação de um professor que não recebia pelo seu trabalho? Muitos professores vinham de Caçador, Joaçaba e até de Lages e não foram poucas às vezes em que as aulas começavam depois das oito, em função de chuvas ou problemas nas estradas, pois não tinha asfalto na época (entrevistado F-6).

Foi também em 1978 que se retomou o movimento para criação de uma universidade regional. Nesta época Chapecó tinha encomendado um projeto de universidade ao curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC. Ao estudar a questão, achou-se que caberia uma universidade federal em Chapecó. Ai ocorreu em Chapecó um encontro sobre o ensino superior no estado, quando tal proposta foi apresentada pelo pessoal da UFSC. Os representantes das IES de Videira, Joaçaba e Caçador temeram não ter espaço no oeste para as suas instituições se houvesse uma universidade federal em Chapecó (inclusive porque não se vislumbrava ainda a concepção de uma universidade multicampi como alternativa) e retomaram a idéia de uma universidade regional, elaborando e apresentando uma minuta de intenções, na qual as três IES repudiavam a idéia de uma universidade federal única e em Chapecó, já que elas não aceitavam a possibilidade de desaparecerem do mapa do ensino superior no estado.

Desta forma, o movimento em prol de uma universidade regional tomou novo impulso e recebeu a adesão da IES de Concórdia. Este processo todo se estendeu até 1989/1990 ainda com fortes conotações de posturas bairristas (cada uma queria ser sede da nova universidade) e repleto de diferenças culturais (esta história será retomada mais adiante no ápice do seu desenrolar). Para exemplificar, o entrevistador N-14 menciona que sempre houve uma rivalidade muito grande entre Videira e Caçador, que se julgava o pólo da região a tal ponto que:

[...] quando Videira fez a primeira Festa da Uva, Caçador dizia que a Festa da Uva fica no quilometro 30 de Caçador [distância entre as duas cidades]! Um bairrismo fantástico. Isso não deixava de existir também no ensino superior, tanto que Videira era para ser uma extensão de Caçador [...]

Era 1981 a FEMARP obteve autorização para a criação da Escola de Supletivo Videirense para ofertar primeiro e segundo graus nesta modalidade de ensino.

#### 4.4.1.2 Interpretação teórica

O quadro 58 contém uma síntese dessa fase da FEMARP para facilitar as necessárias conexões com o referencial teórico considerado.

Quadro 58: Principais eventos no período de 1972 a 1984 na FEMARP

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	03/07/1972	FEMARP foi criada pela Lei Municipal 33/72, quando ocorreu a primeira Assembléia Geral, tendo Flávio Brandalise como presidente do Conselho Diretor e seu pai Saul Brandalise como presidente do Conselho Curador.  O Prefeito de Videira Paulo Fioravante Penso assumiu o cargo de Presidente da FEMARP e indicou Dante Martorano como Diretor Executivo.
2	11/07/1973	Início das atividades letivas do Curso de Ciências Contábeis, vinculado a Faculdade de Ciências Contábeis, Econômicas e de Administração, nas dependências do Colégio Imaculada Conceição.
3	1974 e 1975	Primeira tentativa de criação de uma universidade regional, frustrada por interesses bairristas.
4	1976	Professor Nelson Denardi foi eleito Diretor da FEARPE de Caçador e Vice-diretor da FEMARP.
5	Fev./1976	Início das atividades do Colégio Agrotécnico de Videira, vinculado a FEMARP, localizado no distrito de Iomerê.
6	1977	Auditoria do CFE evidenciou deficiências no Curso de Ciências Contábeis e propôs o seu fechamento.

7	1977	Por exigência da relatora do processo de reconhecimento do Curso de Ciências Contábeis, o professor Dante Montarano deixa o cargo de Diretor Executivo e para seu lugar o Prefeito de Videira indica o Professor Darci Ribeiro.
8	1978	Esforço do professor Denardi e sua equipe para reverter o quadro adverso e obter o reconhecimento do Curso de Ciências Contábeis.
9	Ago./1978	Inauguração da sede própria da FEMARP.
10	1978	Reunião em Chapecó com equipe da UFSC para discutir possibilidade de uma universidade federal para Chapecó reacendeu negociações em torno de uma universidade regional, motivada pelo medo das fundações perderem seu espaço no cenário do ensino superior do oeste catarinense.
11	11/06/1979	Reconhecimento do curso de Ciências Contábeis pelo Decreto Presidencial nº 81.933
12	1981	FEMARP obteve autorização para criação da Escola de Supletivo Videirense.

Ao longo de todo esse período a configuração da FEMARP assemelhava-se à estrutura simples descrita por Mintzberg (1979, 1995), com infra-estrutura mínima, pouco pessoal e pouco conhecimento especializado. Os professores eram todos horistas, com baixa titulação, muitos vindos de outros municípios, e o Diretor Executivo só trabalhava à noite. De dia ele era advogado da Perdigão e tinha sido indicado para o cargo pelo Prefeito de Videira.

Quadro 59: Fatores e variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura

<b>TAMANHO</b>	Pequeno	<b>COMPLEXIDADE</b>	Baixa diferenciação, tanto vertical quanto horizontal.
<b>TECNOLOGIA</b>	Simple e rotineira (quadro e giz)	<b>FORMALIZAÇÃO</b>	Baixa
<b>AMBIENTE</b>	Estável	<b>CENTRALIZAÇÃO</b>	Elevada
<b>ESCOLHA ESTRATÉGICA</b>	Baixa	<b>INTEGRAÇÃO</b>	Baixa, decorrente da baixa diferenciação

Era de se esperar, que a configuração de poder fosse a autocracia, mas a marcante e constante influência da Prefeitura de Videira configurou a FEMARP como “instrumento”. Mintzberg (1983a) menciona que a configuração de poder do tipo instrumento ocorre quando uma organização age para atingir objetivos impostos pela coalizão externa com força suficiente para dominar a coalizão interna que, normalmente, adota o modelo burocrático. No caso da FEMARP, verifica-se uma combinação entre estrutura simples e configuração de poder tipo “instrumento”, que é até comum em fundações educacionais que foram constituídas por Lei Municipal.

A FEMARP acabava funcionando como uma extensão da Prefeitura, até em relação à política partidária. Como o Prefeito era Presidente da FEMARP, a mudança de governo implicava a indicação de outro Diretor Executivo aliado do partido vencedor (isso mais no final do regime militar). A FEMARP foi a que mais sofreu interferência do poder público municipal, entre as fundações estudadas. Essa interferência não era de todo negativa, pois a Prefeitura de Videira teve um importante papel na aquisição do terreno e na captação de recursos com o Governo Konder Reis, que viabilizaram a construção da sede própria.

Outro forte *stakeholders* da FEMARP era a Perdigão, que também influenciava a própria Prefeitura Municipal. Pode-se dizer, metaforicamente, que a Prefeitura mandava na FEMARP e a Perdigão mandava em ambas. O interesse da Perdigão na FEMARP era garantir o ensino superior para uma microrregião que começava a desenvolver um potencial agroindustrial e que, por isso, necessitava de mão de obra qualificada. Por outro lado, representava não ficar para trás em relação à Chapecó e Concórdia, cuja agroindústria também se encontrava em franca expansão, assim como estavam implantando o ensino superior. Em muitos episódios, a intervenção da Perdigão foi para emprestar prestígio político para pleitear recursos ou aprovar cursos nas esferas da política pública estadual e nacional.

Os principais *stakeholders* que afetaram este período de vida da FEMARP foram:

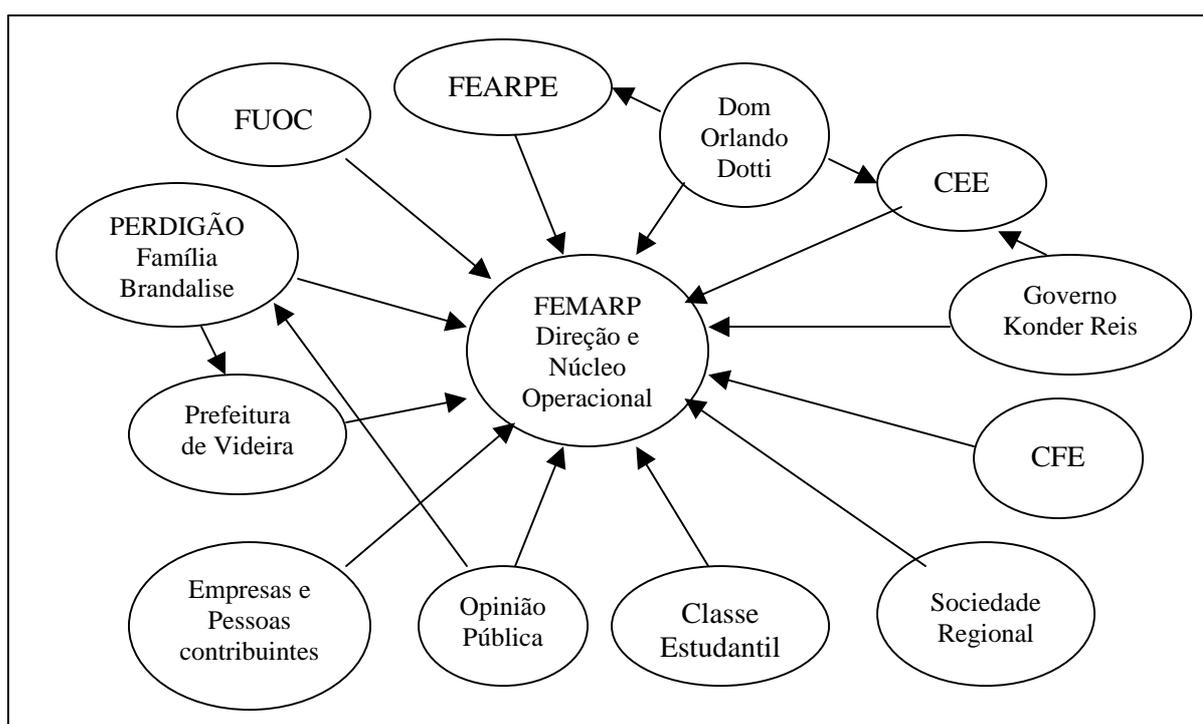


Figura 18: Principais *stakeholders* da FEMARP entre 1972 e 1984

Analisando a figura anterior é possível identificar a seguinte rede de influências:

Quadro 60: Rede de influências dos *stakeholders* da FEMARP

1	A família Brandalise, à frente da Perdigão, influenciava a economia de Videira de uma forma geral, mas em especial a Prefeitura Municipal, cujos prefeitos dependiam do seu apoio político e financeiro.
2	A FEMARP tinha dependência financeira e política da prefeitura, que lhe provê recursos (mesmo atrasando os repasses) e indica seus dirigentes.
3	Também tem dependência de recursos financeiros das contribuições de empresas e pessoas, cujo interesse era apoiar a implantação do ensino superior em Videira.
4	A classe estudantil, a opinião pública e a sociedade, como um todo, também prestaram apoio a FEMARP.
5	Por influência da prefeitura, o Governo Konder Reis concedeu recursos a fundo perdido para a construção da sede própria em troca de apoio político.
6	No CEE, contou com apoio de Dom Orlando Dotti, conselheiro, que apaziguava as disputas em prol do desenvolvimento regional.
7	Com as concorrentes FUOC e FEARPE, a rivalidade regional foi a grande influenciadora para lutar pelo ensino superior em Videira. Também mantinha uma relação de dependência, pois necessitava de docentes de Caçador e Joaçaba. Na relação com a FEARPE, contava com o apoio de Dom Orlando Dotti.
8	Sofreu drástica pressão do CFE para melhorar a qualidade de ensino, que até ameaçou fechar o Curso de Ciências Contábeis.

Em função da prefeitura municipal ter a prerrogativa legal para indicar os dirigentes máximos (configuração do tipo “instrumento”), as estratégias eram impostas pela coalizão externa dominante. No entanto, sua formulação e implementação ocorriam de forma adaptativa (predominante) ou planejada.

Todas as influências externas e o desconhecimento do que era uma instituição de ensino superior faziam com que a FEMARP adotasse estratégias adaptativas na medida em que recebia pressões externas dos órgãos da educação estadual e federal. Nestes casos, adotava inclusive estratégias na forma de manobra para minimizar a falta de capacidade e de recursos para qualificar o ensino superior. A maior pressão ocorreu quando o CFE promoveu auditoria no Curso de Ciências Contábeis e ameaçou fechá-lo por diversas irregularidades verificadas. Entre os ajustes necessários, a relatora do CFE exigiu o desligamento do então Diretor Executivo. Nesse episódio, destacou-se a habilidade política e técnica do professor Denardi que foi coroada pelo reconhecimento do Curso de Ciências Contábeis, único curso superior existente até 1986.

Por outro lado, a FEMARP também adotava estratégias planejadas, visando perseguir o seu principal objetivo que era “incentivar o desenvolvimento regional, criando e mantendo estabelecimento de ensino em todos os níveis”. Nesta direção, além de oferecer curso superior, realizou ações para viabilizar o ingresso no ensino fundamental e médio, inclusive profissionalizante, com a criação do Colégio Agrotécnico de Videira, em 1975, e a Escola de Supletivo Videirense, em 1981.

Um exemplo isolado de estratégia do tipo manobra foi implementada pelas IES de Videira, Joaçaba, Caçador e Concórdia, que retomaram o movimento em torno da criação de uma universidade regional em 1978, diante da ameaça de perderem seu espaço, caso realmente fosse implantada em Chapecó uma universidade federal. Naquele momento foi assinada uma minuta de intenções para oficializar e divulgar a iniciativa. Posteriormente, tendo passado a ameaça, as negociações andaram mais lentamente.

O quadro 61 apresenta a combinação de configurações percebida no período.

Quadro 61: Configurações existentes na FEMARP entre 1972 a 1984

<b>Estrutura</b>	<b>Simples</b>	Pequena estrutura formada pela cúpula e um reduzido núcleo operacional. Baseada na unidade de comando e baixa formalização.
<b>Poder</b>	<b>Instrumento</b>	Coalizão externa impõem seus objetivos à organização, por prerrogativa legal e dependência de recursos.
<b>Estratégias</b>	<b>Imposta</b>	Pela coalizão externa dominante.
	<b>Adaptativa</b>	Para lidar com a falta de recursos e de conhecimento especializado.
	<b>Manobra</b>	Para driblar limitações e superar adversidades.
	<b>Planejada</b>	Para perseguir o objetivo maior, definido ainda na época de criação da FEMARP.

#### 4.4.2 Segunda fase: expansão e a busca da universidade regional (1985 a 1990)

##### 4.4.2.1 Descrição na percepção dos entrevistados

Em 1985, quando o professor Nelson Denardi era o diretor executivo, as leis de diretrizes e bases exigiam, indistintamente, que as IES fossem estruturadas por

departamentos. Para uma IES como a FEMARP que só tinha um curso com cerca de dez professores (quase todos horistas), tal estrutura era economicamente inviável, pois implicaria na criação de cerca de cinco departamentos. Daí surgiu a necessidade de investir na ampliação dos cursos oferecidos, bem como na contratação de professores com regime de tempo integral (entrevistado N-14).

Foi nessa perspectiva que o projeto para o curso de Ciências Econômicas foi realizado, sendo autorizado em dezembro de 1985 por decreto presidencial e iniciando suas atividades a partir de março de 1986. O entrevistado N-14 menciona que “quando abriu o curso de Economia, foi contratado uma pessoa com mestrado em Economia em Porto Alegre, para trabalhar em tempo integral [...]”, o que não era uma prática habitual, mas, aos poucos, começou a ser adotada, mesmo com as dificuldades para manter tais professores por muito tempo no quadro docente.

Em 1986 o professor e egresso da terceira turma de Ciências Contábeis da FEMARP, senhor Juarez Riboli, assumiu a direção de ensino, eleito por professores e alunos para mandato de quatro anos, função que ocupou até 1989. Neste período ainda havia sérias dificuldades para manter o quadro docente, sendo todos horistas e com baixa titulação. Alguns estavam começando a cursar especialização, geralmente em Porto Alegre, inclusive com apoio financeiro da FEMARP, sendo que muitos nem retornavam para retribuir em sala de aula o investimento realizado. A FEMARP contava muito com os profissionais da Perdigão, que vinham de fora, de diversas cidades, e que tinham boa formação acadêmica e profissional. O entrevistado F-6 relata a seguir algumas dessas dificuldades:

[...] As dificuldades eram muito grandes para contratar professores, imagine em 1986, algumas pessoas com pouca titulação e nós contávamos muito com os profissionais da Perdigão, são profissionais que vinham de fora, tanto na área administrativa, financeira e econômica. [...] E aos poucos o pessoal foi fazendo especialização fora, quase não se tinha aqui, então o pessoal ia a Porto Alegre, na área de Economia, Ciências Contábeis, e às vezes iam e não voltavam. Essa foi a maior dificuldade que nós enfrentamos, nós mandávamos dois ou três, pagava bolsa e tudo, mas não voltavam.

O entrevistado F-6 lembra também que:

Às vezes a gente chamava um profissional de fora, de Porto Alegre ou de São Paulo, que eram contratados e ficavam uns seis a sete meses, vinha uma outra empresa ou uma outra faculdade de algum outro lugar e faziam uma oferta maior e, por questão financeira, eles iam embora. Nós éramos considerados pequenos, não tínhamos condições de competir.

Nesta época, para o entrevistado F-6, a FEMARP já tinha uma certa autonomia nas suas decisões, embora a vinculação política permanecesse, pois a indicação do

Diretor Executivo ainda era uma prerrogativa do prefeito. Os acadêmicos estavam organizados em torno do DCE muito mais para realizar promoções do que para participar politicamente da vida da FEMARP.

O entrevistado P-16 relata que, em 1986, foi firmado convênio com a FUOC de Joaçaba para permuta de vagas do curso de Administração para a FEMARP, que, em troca, cedia vagas do curso de Ciências Contábeis. Neste mesmo ano ocorreu a ampliação do campus universitário, com a construção da biblioteca.

A FEMARP e a Associação Comercial juntaram esforços em 1987 para viabilizar a implantação da Escola Técnica de Alimentos de Videira. Foram obtidos recursos com o governo federal e municipal para dar início à construção do prédio que viria a abrigar esta escola. O prédio foi concluído em 1988 e a Escola começou a operar em 1990. Nesta questão tem um fato curioso. Foram até o senhor Saul Brandalise para lhe falar da necessidade de recursos para a construção deste prédio, como se tratava de algo ligado ao ramo de alimentos, no qual haviam diversas empresas interessadas (a própria Perdigão, a Tirol de Leite e as indústrias de beneficiamento de maçã, entre outras), ele pegou o telefone e ligou para o então Ministro da Educação, senhor Jorge Bornhausen. “Pegou o Diretor Executivo e foram até Brasília e voltaram com o cheque para a construção” em mãos. Dizia-se, popularmente, “que ele mandava até no prefeito” (entrevistado L-12).

Em 1988 foi firmado convênio de permuta com a Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe – FEARPE de Caçador, para viabilizar a implantação do curso de Pedagogia em Videira e o de Ciências Contábeis em Caçador.

No ano de 1989 o professor Darci Ribeiro assumiu pela segunda vez a direção executiva da FEMARP, por indicação política e permaneceu até 1991. Neste mesmo período o professor Antoninho Baldissera assumiu a Direção de Ensino (entrevistado G-7).

O entrevistado L-12 menciona que naquela época ainda havia interferência da prefeitura na indicação de pessoas. Disse ele:

[...] a fundação criada pelo poder público municipal e que tinha no Diretor executivo o cara que cuidava das finanças e que era nomeado pelo prefeito, então a FEMARP acabava sendo uma extensão da prefeitura [...] e você tinha que ter aqui [pessoas] independente da competência, da capacidade que tinham, ela [FEMARP] também servia para empregar os caras.

Por sua vez, o entrevistado N-14 destaca que:

[...] o ensino superior em Videira lutava com dificuldades e o Diretor Executivo sempre era uma pessoa nomeada pelo prefeito. O Diretor que

administrava a parte fundacional fazia o que o prefeito dissesse. Estas questões só foram mudar a partir da fusão da UNOESC.

As discussões e encaminhamentos em torno da universidade regional, que foi intitulada inicialmente de FEMOC e posteriormente de UNIMOC, ocorreram até o início de 1990, sempre avançando nas questões acadêmicas, mas pouco evoluindo nas questões político-institucionais. Houve diversas reuniões, o perfil sócio-econômico da região foi traçado, muitos regimentos e regulamentos unificados já estavam prontos e em fase de implantação. Havia muita esperança de que o projeto da universidade poderia resultar em maior autonomia, já que a criação de novos cursos era sempre muito problemática, pois uma hora o governo permitia, outra hora trancava, sem contar que eram processos extremamente morosos. Nesse sentido, o entrevistado L-12 relata que:

[...] Em termos de legislação, o país vivia uma coisa assim: o governo abre vagas, corta vagas, decreto que tirava, decreto que colocava. Então, na verdade ficava com um caráter meio marginal do sistema. E nós tínhamos uma vontade de crescer e não tinha como crescer, então, a gente apostava as fichas no projeto da UNIMOC. Ai já tinha um regimento unificado [...] para funcionar como, já ensaiava uma vida de universidade, que era o projeto da UNIMOC. [...] E a gente sabia que a plenitude viria pelo projeto de universidade. Ai quando foi se afunilando que o governo abriu realmente para criar as universidades, ai começou a disputa, nós já tínhamos uma caminhada de 10 anos, daí quando vê para onde que ia? Quem vai ser a sede dessa universidade? Qual vai ser o nome dessa universidade? [...] e deu o famoso racha [...]

Ainda em relação à busca da autonomia, o entrevistado P-16 menciona que:

A idéia que se tinha é que a universidade sempre fosse a grande solução para o nosso sistema, porque sempre se dizia que antes nós não tínhamos autonomia e como universidade nós teríamos autonomia, então, a todo custo, todos queriam partir para a universidade, parece que a salvação seria a universidade, que ai se teria a autonomia para se criar cursos. Enquanto, antes, nós dependíamos de Conselho Estadual, de tudo que é órgão, tudo o que se imaginar interferia nas fundações. Aliás, antes o que eu acho problemático é que a política influenciava muito, a política municipal, local, influenciava nas fundações. Então, a idéia de se ter universidade é que também nessa área política não tivesse mais influência na universidade, quer dizer que se criasse ai algo maior. Então, tudo o que se imaginava era que ser universidade era a grande solução e isso era uma bandeira que todos tinham que ir buscar.

No mês de março de 1990, em uma reunião em Joaçaba, estando o projeto de universidade pronto, houve o racha, com Videira e Joaçaba permanecendo de um lado e Caçador e Concórdia de outro (entrevistado P-16). Na verdade, o representante de Videira, que era o vice-prefeito, acabou votando, comenta-se que por engano, com Caçador e Concórdia, em uma decisão que contrariava todas as negociações até então, transferindo a sede da Reitoria de Joaçaba para Caçador. Este foi o principal motivo do racha.

Caçador e Concórdia protocolaram o processo da Universidade do Contestado em Brasília no dia 30/03/1990. Na véspera deste dia, quando Joaçaba e Videira ficaram sabendo, estavam sem nada na mão e tiveram que fazer um projeto naquela noite mesmo, isso, claro, baseado no projeto da UNIMOC, mas sem os recursos de recortar e colar de editores de texto. O negócio era na máquina de escrever mesmo. Trabalhou-se a noite toda para constituir o projeto de criação da UNIVARP – Universidade do Vale do Rio do Peixe, o qual foi protocolado posteriormente em Brasília, com todas as suas deficiências (parecia uma colcha de retalhos).

Este episódio foi assim descrito pelo entrevistado N-16:

[...] Em uma reunião que houve em Joaçaba, estando o projeto da universidade pronto, houve o racha! Então, Videira e Joaçaba permaneceram de um lado e Concórdia e Caçador permaneceram de outro. Caçador ficou com a Universidade do Contestado e protocolou o processo em 30 de março de 1990 e nós protocolamos também. Quando nós soubemos, estávamos sem nada nas mãos, aí fizemos um projeto de universidade em uma noite (Chapecó ainda não estava). Naquela noite de 29 de março de 1990 nós fizemos o projeto, Videira e Joaçaba, trabalhamos a noite toda para constituir a UNIVARP – Universidade do Vale do Rio do Peixe e protocolamos em Brasília com esse nome.

Em relação a essa questão, o entrevistado L-12 menciona que:

[...] teve um fato interessante nessa época [...] e agora, vamos fazer o quê? Tem que protocolar e o prazo está se encerrando. Então, onde estava UNIMOC, nós escrevemos UNIVARP – Universidade do Vale do Rio do Peixe, fizemos este projeto [...] eu me lembro que aqui nós saímos às dez horas da noite fomos lá em Joaçaba, uma menina digitava [datilografava] UNIVARP, UNIVARP e nós colávamos em cima do retrato da UNIMOC [...]

A carta consulta para criação da UNIVARP foi protocolada em Brasília em 30/03/1990. O momento histórico de criação da UNIVARP, que posteriormente virou UNOESTE e, por último, UNOESC, com a inclusão de Chapecó, será retratado com maior profundidade na fase seguinte.

Aqui cabe um parêntese para relatar que, em 1990, além do início das atividades da Escola de Alimentos de Videira (já mencionada anteriormente), foi criada a Escola de Aplicação de Videira, completando o ciclo com educação de ensino fundamental, médio e superior, o que ia ao encontro do objetivo da FEMARP.

#### 4.4.2.2 Interpretação teórica

Os principais eventos da segunda fase da FEMARP são apresentados no quadro a seguir, visando auxiliar no estabelecimento das relações destes eventos com o referencial teórico considerado.

Quadro 62: Principais eventos no período de 1985 a 1990 na FEMARP

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	1985	Professor Nelson Denardi assume a Direção Executiva Necessidade de investir na criação de cursos, pois havia a exigência da FEMARP se organizar por departamentos
2	Mar./1986	Início das atividades letivas do curso de Ciências Econômicas.
3	1986	Juarez Riboli, egresso da 1ª turma de Ciências Contábeis assumiu a Direção de Ensino, eleito por professores e alunos. Convênio com FUOC para troca de 50 vagas de Ciências Contábeis por 50 vagas de Administração. Ampliação da sede própria, com a construção da biblioteca.
4	1987	Mobilização para criação da Escola Técnica de Alimentos de Videira, com amplo apoio da Perdigão.
5	1988	Concluído o prédio da Escola Técnica de Alimentos de Videira. Convênio com FEARPE para viabilizar Curso de Pedagogia em Videira e Curso de Ciências Contábeis em Caçador.
6	1989	Professor Darci Ribeiro assumiu pela 2ª vez a Direção Executiva, por indicação política, e o professor Antônio Baldissera assumiu a Direção de Ensino.
7	1989 e 1990	Ápice das negociações para implantação da UNIMOC.
8	1990	Início das atividades letivas da Escola Técnica de Alimentos de Videira e criação da Escola de Aplicação de Videira.
9	Mar./1990	Reunião em Joaçaba resulta em racha que inviabiliza a concretização da UNIMOC, novamente por questões bairristas.

Nesse período ocorre a ampliação de cursos de ensino superior e a construção do prédio da Biblioteca, mas a estrutura ainda permanece simples, com a maioria dos docentes sendo horistas e com deficiência de titulação. Ao final do período começa a se perceber uma preocupação maior com a profissionalização, com a estrutura começando a migrar para um modelo burocrático ou funcional, devido ao aumento da complexidade, pois a FEMARP ampliou os cursos de graduação e mantinha mais quatro escolas no ensino fundamental e médio. Para Stoner e Freeman (1995), a estrutura funcional se baseia no princípio da especialização das funções, que surge à medida que as empresas crescem. Outra característica do modelo funcional ou burocrático mecanizado é a padronização das tarefas e a conseqüente necessidade de formalização (MINTZBERG, 1995). Ao final deste período, a FEMARP já possui uma estrutura mais ampla, com a inserção de vários

departamentos (basicamente um para cada curso), biblioteca, secretária acadêmica e setores administrativo-financeiros.

Quadro 63: Evolução da estrutura simples para burocracia mecanizada

<b>Fatores/Variáveis</b>	<b>Estrutura Simples / Linear</b>	<b>Burocracia mecanizada / Estrutura Funcional</b>
Tamanho	Pequeno	Médio para grande
Tecnologia	Pouco sofisticada	Rotineira e padronizada, favorecendo a especialização
Ambiente	Simple, mas dinâmico	Simple e estável
Escolha estratégica	Baixa	Racionalidade vinculada (aos arranjos de poder)
Complexidade	Baixa diferenciação, tanto vertical quanto horizontal	Alta diferenciação, tanto vertical quanto horizontal
Formalização	Baixa	Alta
Centralização	Alta	Descentralização
Integração	Baixa, decorrente da baixa diferenciação	Necessária para homogeneizar comportamentos

A configuração de poder predominante ainda é a tipo “instrumento”, pois, embora a Prefeitura começasse a deixar a FEMARP seguir seu caminho, o cargo de Diretor executivo continuava de confiança do Prefeito e do partido em exercício. O afrouxamento da interferência poderia decorrer da ampliação de cursos, que também era um anseio da Prefeitura, pois a sociedade cobrava a ampliação das vagas em uma instituição que durante anos teve um único curso.

Por sua vez, os dirigentes da Perdigão (outro importante stakeholders) se envolviam somente quando chamados para dar apoio estrutural e/ou político aos pleitos da FEMARP. O empresário Saul Brandalise teve participação decisiva na criação da Escola Técnica de Alimentos de Videira, inclusive porque se tratava de uma importante iniciativa que ia de encontro às necessidades de formação profissional para as agroindústrias da região. Neste episódio, o empresário Saul Brandalise deu provas da sua capacidade de influência política em qualquer esfera governamental, ao viabilizar a obtenção de recursos financeiros públicos para a implantação da referida escola, conforme mostra o fluxo a seguir.

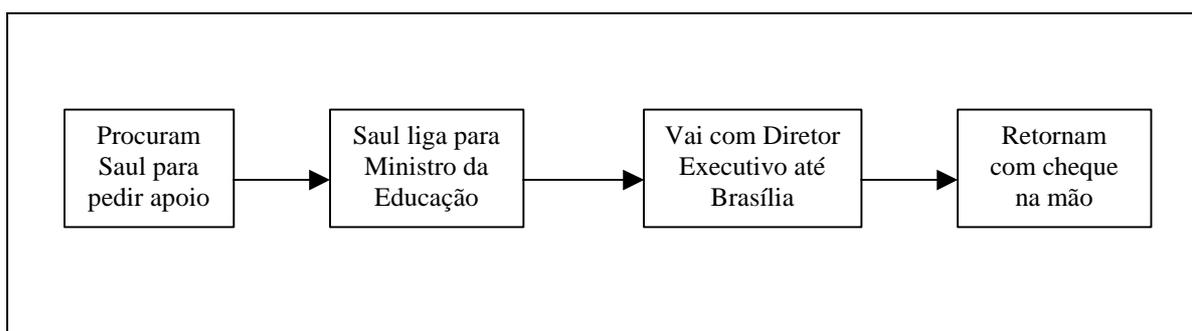


Figura 19: Fluxo do poder de influência de um *stakeholder*

A figura a seguir ilustra o posicionamento dos *stakeholders* que interagiram com a FEMARP neste período.

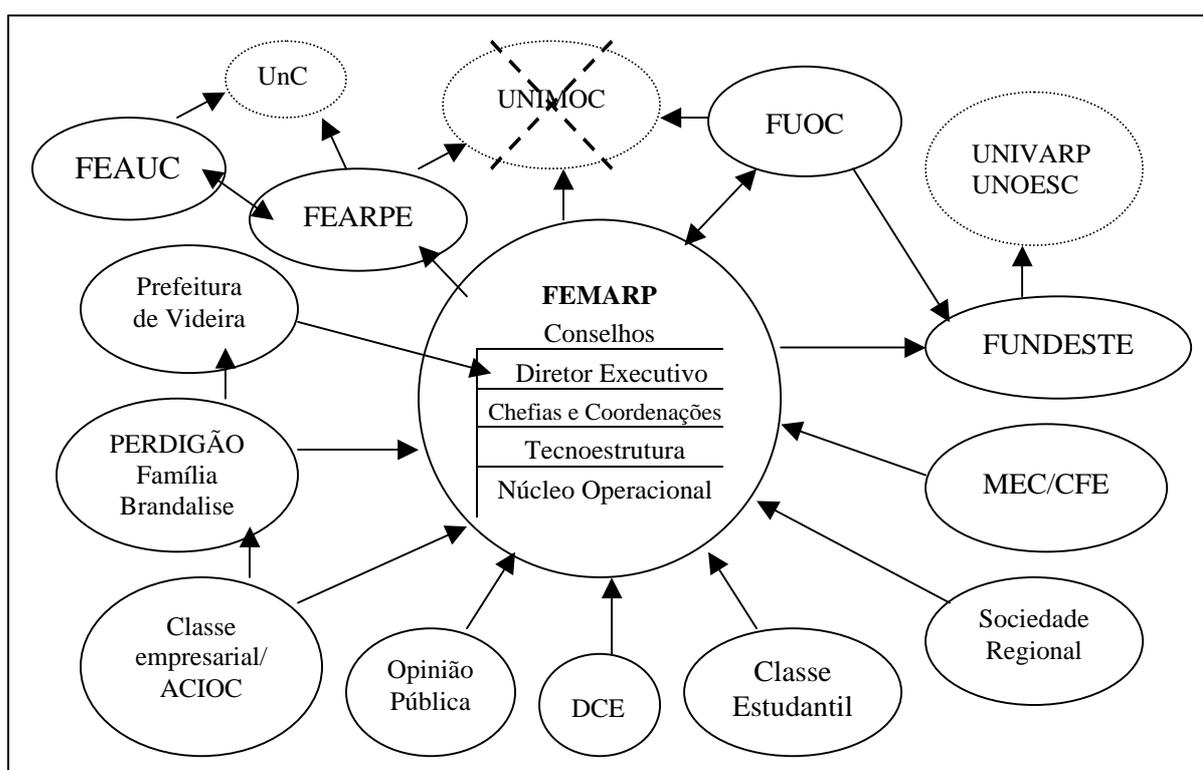


Figura 20: Principais *stakeholders* da FEMARP entre 1985 a 1990

O quadro a seguir contém os movimentos estratégicos da FEMARP para lidar com os *stakeholders*, visando, na medida do possível, obter proveito destes relacionamentos, ou para se adaptar às demandas inevitáveis.

Quadro 64: Movimentos estratégicos entre a FEMARP e seus *stakeholders*

<b>Seqüência 1</b>	CFE, via LDB, cobra a estruturação por departamentos o que exige a ampliação do número de cursos
<b>Seqüência 2</b>	Prefeitura afrouxa um pouco a influência sobre as ações da FEMARP, mas não abre mão de indicar o Diretor Executivo.

<b>Seqüência 3</b>	A Perdigão e a classe empresarial, via ACIOC, mantém apoio a FEMARP, principalmente em ações que beneficiem a iniciativa privada, em especial o setor agroindustrial (exemplo: criação da Escola Técnica de Alimentos de Videira).
<b>Seqüência 4</b>	Sociedade regional, opinião pública e classe estudantil apóiam e cobram a ampliação do número de cursos.
<b>Seqüência 5</b>	A FEMARP se beneficia das negociações em torno da UNIMOC e troca vagas com a FUOC e FEARP para implantar mais dois cursos de graduação.
<b>Seqüência 6</b>	FEARP e FEAUC entram em litígio com FUOC e põem fim as negociações em torno da UNIMOC
<b>Seqüência 7</b>	FEMARP se une a FUOC e montam a UNIVARP, convidando a FUNDESTE para se integrar, dando origem a UNOESC.

Nesse período as estratégias foram de ordem variada. Foi empreendedora a estratégia para ampliação dos cursos e da infra-estrutura física, com articulações políticas para viabilizar recursos externos governamentais. Também foi adaptativa porque a estrutura ainda era frágil, com baixo conhecimento especializado, que em vários momentos tinha que assumir posturas adaptativas para fazer frente às pressões do ambiente. A própria estratégia de crescimento foi ao mesmo tempo empreendedora e adaptativa, pois ampliar os cursos também era uma exigência para a sobrevivência da FEMARP. As estratégias também foram planejadas, dando continuidade às ações de criação de escolas para atuar em todos os níveis. Criou-se a Escola Técnica de Alimentos de Videira e a Escola de Aplicação de Videira, cobrindo todos os níveis de ensino, inclusive o profissionalizante. Até hoje este é um diferencial da FEMARP de Videira.

Nas discussões em torno da UNIMOC, Videira teve papel decisivo, já que o voto do Vice-Prefeito foi vital e acabou decretando o racha entre as fundações, que inviabilizou temporariamente o sonho da universidade regional. Até hoje não é possível afirmar se o voto do Vice-Prefeito foi uma manobra política para descartar Caçador, antiga rival, ou apenas um erro, como foi oficialmente divulgado. Pergunta-se: como votar errado em meio a uma discussão acalorada na qual os representantes da FEMARP votaram junto com a FUOC e somente o Vice-Prefeito votou com Caçador e Concórdia? Talvez a manobra tenha sido feita para tornar nebulosa a percepção em torno dos fatos.

O quadro a seguir ilustra as combinações de configurações de estrutura, poder e estratégia que a FEMARP adotava ao final desse período.

Quadro 65: Configurações existentes na FEMARP ao final do segundo período

<b>Estrutura</b>	<b>Burocracia mecanizada</b>	Estrutura cresce tanto vertical como horizontalmente para lidar com o aumento do número de cursos superiores e de escolas de ensino fundamental e médio. Aumenta a necessidade de descentralização e de formalização, assim como os órgãos colegiados ganham forma em função da inserção da estrutura departamental.
<b>Poder</b>	<b>Instrumento</b>	Coalizão externa impõem seus objetivos à organização, por prerrogativa legal e dependência de recursos. A dependência de recursos diminui e a Prefeitura afrouxa o controle sobre a FEMARP, mas não abre mão de indicar o dirigente máximo.
<b>Estratégias</b>	<b>Imposta</b>	Pela coalizão externa dominante, mas com mais liberdade de escolha, pois a Prefeitura não possui conhecimento especializado para compreender a complexidade do ambiente universitário..
	<b>Adaptativa</b>	Para lidar com a falta de recursos e de conhecimento especializado.
	<b>Manobra</b>	Para driblar limitações e superar adversidades, principalmente nos eventos ligados a criação da universidade regional.
	<b>Planejada</b>	Para perseguir o objetivo maior, definido ainda na época de criação da FEMARP.

Aqui a combinação de estrutura do tipo “burocracia mecanizada” se ajusta muito bem com configuração de poder do tipo “instrumento”, dentro dos modelos teóricos apontados pelos estudos de Mintzberg (1983a). As estratégias são diversificadas para dar conta das demandas ambientais no processo de adaptação estratégica e organizacional.

#### 4.4.3 Terceira fase: o ingresso na UNOESC (1990 a 1991)

##### 4.4.3.1 Descrição na percepção dos entrevistados

O entrevistado L-12 lembra, mas sem muita precisão, que o CFE teve que reeditar a resolução que regulamentava o registro de carta-consulta para criação de novas universidades, pois não continha alguns requisitos necessários para a obtenção do status de universidade. Em função disso, foi dada a oportunidade àquelas instituições que haviam protocolado carta-consulta para reverem o documento e se readequarem a nova resolução.

Nesse sentido, o entrevistado G-7 disse que o número de habitantes da região de abrangência da FUOC e FEMARP não atingia o número mínimo definido para se pleitear uma universidade, entre outros indicadores que se constituíam em requisitos à criação de uma universidade. Daí surgiu a idéia de convidar Chapecó, que havia perdido o prazo para protocolar sua carta consulta. Tal aspecto também é manifestado pelo entrevistado P-16, ao afirmar que “[...] dentro do projeto de Videira e Joaçaba eles se achavam assim muito pequenos e convidaram Chapecó para entrar na discussão da carta consulta [...]”.

Assim, os dirigentes de Joaçaba e Videira procuraram Chapecó, que era dirigida pelo professor Santo Rossetto, que, após discussões internas com seus pares, assinou protocolo de intenções, no qual os candidatos ao pleito que se aproximava concordaram em estudar o ingresso na UNOESC, independente de quem ganhasse. Terminado o pleito, Chapecó aderiu ao projeto, inserindo-se na carta-consulta, o que fortaleceu o processo, pela sua expressão como um dos pólos regionais do oeste.

O entrevistado N-16 relata o ingresso de Chapecó da seguinte forma:

Depois é que nós procuramos, para fortalecer a UNIVARP, Chapecó, estava lá o Santo Rossetto, praticamente saindo, e aí Chapecó aderiu, fez um protocolo de intenções para nós irmos a Brasília e dizer que nós tínhamos força, a partir do momento que nós estávamos com Chapecó também, que dava expressão em termos de cidade.

Ao protocolar a carta-consulta, em 30/03/1990, obteve-se a permissão para a posterior troca do processo por outro bem montado, já incluindo Chapecó e se intitulado UNOESTE, trocado logo em seguida para UNOESC, pois já existia uma instituição com este nome em São Paulo. Aproveitando também a brecha criada pela reedição da resolução que regulamenta a criação de novas universidades, nova carta-consulta foi estruturada e levada a Brasília para substituir a anteriormente protocolada, aproveitando apenas o protocolo original, feito dentro do prazo estabelecido. Aqui os dirigentes da Perdigão foram decisivos, pois além de emprestar o jatinho da empresa sempre que preciso, tinham uma amizade muito grande com a então Secretária do Conselho Federal de Educação.

Em Videira, o processo de criação da UNOESC sofreu forte resistência interna de alguns professores e alunos que temiam que a FEMARP fosse absorvida por Joaçaba e Chapecó e perdesse sua autonomia. A FEMARP ia transferir seus cursos e se não desse certo, como ficaria? Esta preocupação era comentada na comunidade. Um influente professor dizia que “era melhor ser cabeça de lambari do que rabo de baleia”. Alguns até defendiam o ingresso de Videira na UnC (com

Caçador e Concórdia). Essa resistência permeou todo o processo inicial, mas os conselhos superiores da IES decidiram pelo ingresso na UNOESC. Mesmo assim, algumas resistências persistiram inclusive quando da remessa do processo da UNOESC para Brasília, sendo um dos fatores que influenciaram na manutenção dos patrimônios nas Fundações de origem, sendo cedidos à UNOESC em comodato. O entrevistado N-16 justifica essa opção em relação ao patrimônio da seguinte forma:

Acontece que todo mundo desconfiava de todo mundo e ninguém quis ceder o patrimônio, principalmente em função dos professores de Videira que temiam que Videira iria desaparecer [...] todo mundo ficou com o patrimônio e o cedeu em forma de comodato, virou uma discussão jurídica muito grande [...]

Nas negociações político-institucionais Chapecó ficou com a sede da Reitoria, Joaçaba com a sede jurídica e Videira com a indicação da presidência da Fundação UNOESC (mantenedora), para o qual foi indicado o senhor Saul Brandalise.

Protocolado o projeto para criação da UNOESC, uma comissão de Videira e Joaçaba, integrada pelos professores Nelson Denardi, Darci Fuga e Darcy Laske, juntamente com os representantes de Chapecó, foram a Brasília falar com a relatora do processo, uma doutora baiana, senhora Zilma Gomes Parente de Barros, que inicialmente os recebeu com frieza, pois havia um membro no CFE que era de Caçador e que fez a cabeça dela, dizendo que Videira e Joaçaba não tinham condições de ser universidade. Porém, a relatora visitou as IES que integravam o projeto de universidade e acabou vendo que a coisa não era bem assim.

Foi instituída uma comissão de verificação constituída pelos professores doutores Décio Botura Filho (USP-SP), Dolores Simões de Almeida e Theodoro Rogério Vahl (UFSC-SC). A Perdigão emprestou seu jatinho para apanhar esses professores em Florianópolis para conhecerem o potencial da região. A Perdigão também empenhou sua palavra ao Ministro da Educação, que na época era o gaúcho Carlos Chiarelli (assim como o fez o Frigorífico Chapecó, na pessoa do senhor Plínio Arlindo de Nês), que havia baixado um decreto vetando a criação de novas universidades e limitando, assim, a autonomia do CFE (esta história será retomada logo adiante).

Com o processo de constituição da UNOESC pronto e revisado, tinha que se esperar pela sua ida à plenária do CFE. O entrevistado N-14 relata um fato importante em relação à tramitação do processo da UNOESC:

Existiam 58 processos de universidades, um espanto para o Brasil. Quando nós ingressamos com o processo em definitivo, caminhou devagar, mas num determinado momento a Zilma [relatora] nos chamou lá e disse:

- Nós vamos levar a plenário o primeiro processo de criação, vocês não são os primeiros, mas como o de vocês tem muita consistência, vocês querem ser as cobaias, os primeiros, no sentido de ser posto à prova? Se não der certo para vocês não dará para nem um outro, pois vocês têm o projeto mais bem montado.

Para o entrevistado L-12, o projeto era “muito consistente e, inclusive, muito elogiado pelo Conselho Federal de Educação, uma filosofia muito clara, definida, os objetivos, as metas, as perspectivas, todo o potencial”.

O desafio foi aceito e a UNOESC colocou no plenário do CFE os deputados federais e os três senadores (Amin, Maldaner e Kleinubing) de Santa Catarina, os empresários da Perdigão e Frigorífico Chapecó, bem como os prefeitos de Chapecó, Joaçaba e Videira, o que era algo inédito na história do CFE. O entrevista N-14 menciona que “o Presidente [do CFE], naquela altura, ficou espantado, [pensando] mas que potência, que força tem essa universidade”. Durante a plenária, o conselheiro Raulino Tramontim (aquele de Caçador) quis contestar alguns dados, por não demonstrarem as condições de pobreza da região do grande oeste, mas foi duramente contestado pelos representantes de Santa Catarina no Senado. No final, o processo foi aprovado por unanimidade, inclusive com o voto do Raulino.

Ai começou a briga do CFE com o Ministro da Educação para que ele voltasse atrás e autorizasse a nova universidade por decreto ministerial (conflito mencionado anteriormente). Novamente teve que se usar de muito peso político. Como o Ministro era muito amigo do Bornhausen e de outros políticos e empresários que apoiavam abertamente o pleito da UNOESC, ele não resistiu à pressão e a UNOESC acabou abrindo o caminho para que se estudassem os outros 57 processos de criação de universidades, entre os quais figurava o processo da UnC que, por ironia, havia sido protocolado pouco antes do que o da UNOESC.

Após o decreto ministerial, um grupo de professores das três instituições foi a Brasília para uma histórica audiência com o presidente da república Fernando Collor de Melo. Videira foi representada, nesta oportunidade, pelos professores Darci Ribeiro, Nelson Denardi, Antoninho Baldissera e Eduardo Gelinski e pelo prefeito Clóvis Dalvesco. No dia seguinte à audiência, a UNOESC conseguiu a tão almejada autorização (entrevistado G-7).

A seqüência dessa história é contada a seguir, já como a história da UNOESC, após a autorização. Videira, na condição de campus da UNOESC, continuou expandindo, com a criação dos cursos de Direito, em 1992, e de Ciências da Computação, em 1994, entre outros.

#### 4.4.3.2 Interpretação teórica

A síntese da terceira fase da FEMARP é apresentada no quadro 66. A sucessão de eventos permite estabelecer ligações com o referencial teórico considerado.

Quadro 66: Principais eventos no período de 1990 a 1991 na FEMARP

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	30/03/1990	FEMARP e FUOC protocolam em Brasília carta-consulta para criação da UNIVARP, enquanto a FEARPE de Caçador e FEAUC de Concórdia protocolam carta para criar a UnC.
2	1990	Os dirigentes de Videira e Joaçaba procuraram a FUNDESTE de Chapecó que, após discussões internas, adere ao projeto se inserindo na reformulação da carta-consulta, com o nome de UNOESTE.
3	1991	Foi protocolado o projeto para criação da UNOESC. Em sessão plenária histórica o CFE aprova o projeto da UNOESC por unanimidade. Audiência com Presidente Collor. No dia seguinte a UNOESC obteve autorização para o seu funcionamento.

Nesse curto período a estrutura, as relações de poder e a formação e implementação de estratégias em relação às questões internas da FEMARP permanecem inalteradas. Todas as atenções da FEMARP estavam voltadas para as negociações em torno da criação da UNOESC.

Do ponto de vista das relações de poder, a FEMARP se viu enfraquecida pela divisão na coalizão interna. Enquanto uma parte apoiava e trabalhava em prol da unificação, outra parte oferecia resistência, porque não acreditavam que este processo fosse bom para Videira. O velho temor de ser engolida por instituições mais fortes e mais bem estruturadas desenvolveu resistências internas, mas, como a maior parte da coalizão dominante era favorável, os Conselhos da FEMARP aprovaram a sua inclusão na carta-consulta substituída junto ao CFE. Esta resistência, de certa forma, não foi em vão, pois chegou a influenciar a estratégia de manutenção das fundações de origem, com a concessão do patrimônio na forma de comodato. A decisão de não unificar patrimônio e a manutenção das fundações de origem sempre foram vistas como uma válvula de escape, ou uma saída de emergência, para o caso de algo dar errado.

Ingressar na UNOESC era uma estratégia de sobrevivência. A FEMARP era o elo mais fraco da aliança em torno da UNOESC, mas ficar de fora era pior ainda, pois ela necessitava virar universidade, sem reunir individualmente as condições necessárias. E permanecer como instituição isolada seria uma temeridade, pois teria a concorrência da UNOESC, de um lado, e da UnC de outro, ambas com o status de universidade. Quer estratégia mais adaptativa que está? Aliás, a FEMARP foi a fundação, entre as estudadas, que mais largamente adotou estratégias adaptativas para lidar com as adversidades do ambiente.

A partir daí a estratégia era política, visando promover uma mobilização das forças políticas catarinenses para pressionar a aprovação do projeto de criação da UNOESC, o que acabou ocorrendo em novembro de 1991. Embora o projeto fosse apontado como convincente, uma pressão política sempre teve seu valor, inclusive por já fazer parte da cultura de uma região que sempre teve que conquistar tudo na base do trabalho e da pressão, em função do seu afastamento geográfico da região litorânea, onde está situada a estrutura de poder do Estado.

A figura a seguir ilustra o posicionamento dos principais *stakeholders* e influenciadores internos que interagiram em prol ou contra a criação da UNOESC.

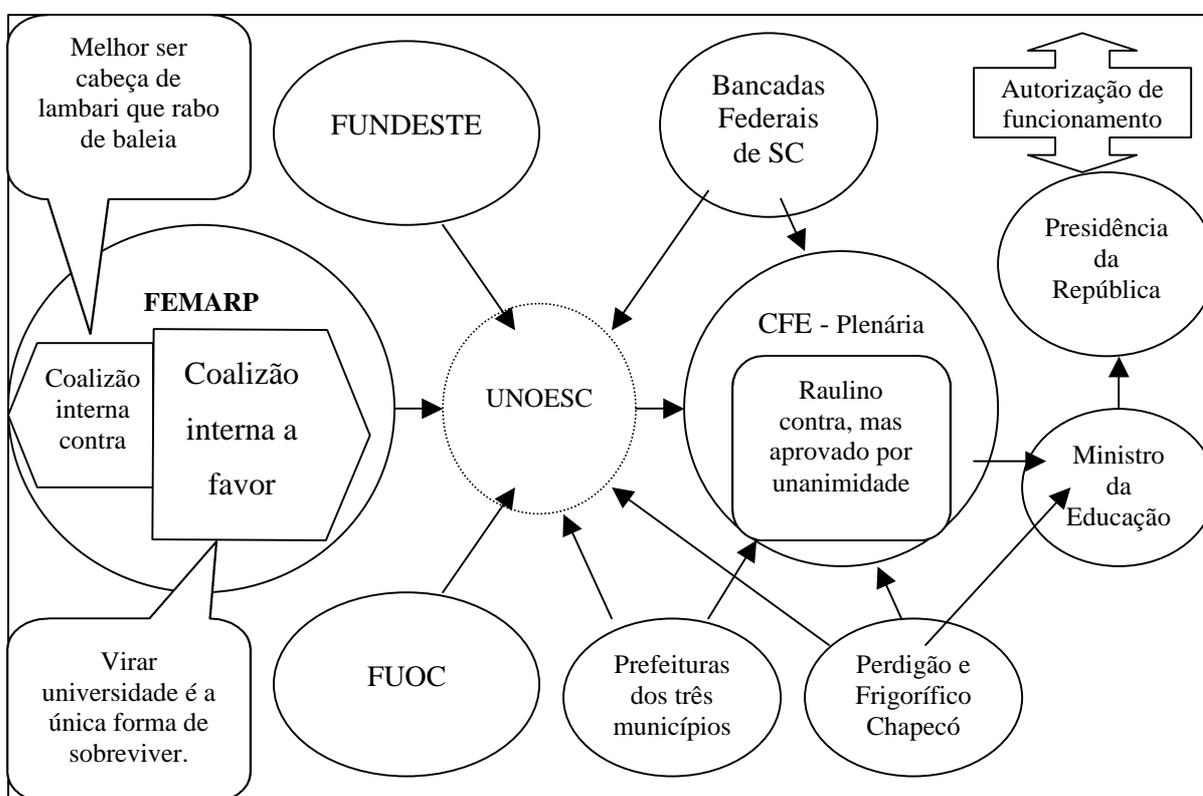


Figura 21: Principais *stakeholders* e influenciadores para criação da UNOESC

## 4.5 A HISTÓRIA DA IMPLANTAÇÃO DA UNOESC (1992 A 1996)

Como foram ouvidos representantes dos três campi, que possuem visões dos fatos com pontos de vistas diferentes, bem como pela deficiência documental e de estudos históricos, optou-se por apresentar a história da UNOESC organizada pelos posicionamentos dos entrevistados por campus. Aqui não se pode levar em conta o conceito de verdade, pois as eventuais divergências são de entendimento, de visões de mundo, que foram interpretadas e internalizadas ao longo dos anos, com forte influência cultural do meio. Ao final, são apresentadas as ligações das três descrições deste período com a literatura considerada.

### 4.5.1 Na perspectiva do Campus de Chapecó

Em 1992 inicia-se a implantação oficial da UNOESC, com a instalação da Reitoria em Chapecó e a sede jurídica em Joaçaba. Por conhecer profundamente o processo e por ser membro do Conselho Estadual de Educação, a Assembléia da mantenedora da UNOESC decidiu empossar como Reitor o professor Aristides Cimadon de Joaçaba, cabendo a ele escolher os demais Pró-Reitores para este primeiro mandato. O professor Luiz Carlos Lückmann, de Joaçaba, assume a Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, o Professor Nelson Denardi, de Videira, assume a Pró-Reitoria de Administração e a professora Reni Iop, de Chapecó, assume a Pró-Reitoria de Ensino.

O entrevistado H-8 menciona que:

Começa em 92 o projeto universidade, quer dizer, o regimento já havia sido unificado, por ocasião do projeto, as grades curriculares já estavam unificadas [...] ai começam a ser instalados os Conselhos, são feitos todos os ordenamentos, os regulamentos, funcionamentos da Assembléia, dos Conselhos, coordenação de cursos, departamentos, enfim [...]

Nesta época, o Reitor indicou a professora Lourdes Alves como diretora superintendente do Campus de Chapecó, que trabalhava com os coordenadores dos Centros recém criados com a implantação da UNOESC. A professora Lourdes indicou o professor Santo para a Coordenação Acadêmica do Campus, mesmo tendo posição política diferente, pois ele tinha bastante influência. A professora Lourdes teria dito ao professor Santo, na sua racionalidade, que eles poderiam fazer suas articulações políticas, desde que a deixasse trabalhar e não a incomodasse.

O professor Santo e sua equipe não eram contra o projeto de unificação. Eram contra a falta de discussão e o retrocesso que estava ocorrendo em relação às indicações, sem eleição, promovidas pelo novo Reitor, pois essa era a realidade de Joaçaba, mas não era a de Chapecó, que já tinha construído uma realidade de discussão e de democracia. E, nestes aspectos, a UNOESC representou um retrocesso para o então já denominado Campus de Chapecó (entrevistado O-15).

Os Centros, criados para estruturar a vida acadêmica da UNOESC, tiveram vida curta. Os pró-Reitores vinculados à Reitoria tornaram-se Pró-Reitores Gerais e a estrutura de Pró-Reitorias foi duplicada nos Campi, para que estes gozassem de maior autonomia didática, financeira e administrativa. No entanto, os Pró-Reitores Gerais deveriam acumular a mesma função na Reitoria e nos Campi.

No final de 1993, por discordar da nova estrutura, a professora Reni Iop renunciou à Pró-Reitoria Geral de Ensino e assume a Assessoria de Planejamento Acadêmico no campus de Chapecó. Sua discordância residia na crença de que a criação de três pró-reitorias em cada campi daria origem a cinco mini universidades e acabaria com a unidade da universidade em torno da Reitoria. Para o seu lugar é indicado o professor Santo, que era o Coordenador Acadêmico de Chapecó.

O entrevistado J-10 menciona alguns aspectos interessantes em relação à duplicação da estrutura de Pró-Reitores nos Campi:

[...] na hora em que se criou a universidade, para efeitos de satisfazer o ego de algumas pessoas, acabou se criando essa estrutura que eu acho muito pesada, que é várias Pró-Reitorias dentro de uma mesma universidade, isso não existe em lugar nenhum, só na UNOESC. [...] no meu ponto de vista isso foi um fator de desagregação, foi uma briga muito grande porque cada um queria ter status dentro da nova universidade e chegou ao ponto em que está. [...] A intenção inicial era que a gente criasse uma Direção Superintendente em cada Campus e as Pró-Reitorias na Reitoria da universidade. Só que isso não teve jeito, foram brigas homéricas, porque era uma questão de prestígio, inicialmente a reitoria [o reitor] ficou com Joaçaba. Como é que Joaçaba vai ficar com o Reitor, Pró-Reitores e Chapecó não vai ficar com nada? Foi muito mais por conciliação mesmo que se criou toda essa estrutura que eu acho que é uma estrutura prejudicial [...]

[...] pode ser considerada uma grande estratégia esse ajuste dos interesses para poder conseguir um interesse maior, que seria o interesse de toda a universidade. Quer dizer, embora tenha uma coisa que é prejudicial, na época foi uma maneira que se achou e até estrategicamente adequada em função até das ligações da própria comunidade de se possibilitar que cada campus permanecesse com uma estrutura que lhe desse status de universidade. E é uma estratégia, errada talvez na questão da evolução histórica, mas que naquele momento era oportuna senão a gente não ia conseguir, ou fazia isso ou não conseguia.

O entrevistado H-8 menciona que o Campus de Chapecó perdeu espaço político

na UNOESC porque “não havia uma união interna”, enquanto muitos eram contra, uns poucos trabalhavam dezesseis horas por dia para dar conta das obrigações com o campus e com a construção do projeto da UNOESC. “Tinha que cuidar de toda parte acadêmica e trabalhar nesse projeto com todo um grupo contra. No momento que o projeto foi aprovado, foram as mesmas pessoas que começaram a brigar por cargos”.

Com a nova estrutura, instituída pela Resolução nº 4/CONSUN de 18/02/1994, foram indicados para o Campus de Chapecó a professora Lourdes para a Pró-Reitoria de Administração, o professor Santo para a Pró-Reitoria de Ensino (acumulando também a Pró-Reitoria Geral de Ensino) e a professora Lúcia Frazon para a Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

De 1993 a 1996, a prioridade da UNOESC passa a ser o desenvolvimento do projeto de reconhecimento que fica pronto no primeiro semestre de 1996 e vem a ser aprovado somente em dezembro daquele ano, pelo Conselho Estadual de Educação, a quem o MEC delegou poderes de análise e deliberação.

O Campus de Chapecó permaneceu com a formação de dirigentes anteriormente descrita até 1996, quando houve eleições gerais na UNOESC, atendendo às novas prerrogativas estatutárias e regimentais, mas esta é outra história ....

#### **4.5.2 Na perspectiva do Campus de Joaçaba**

Ao novo reitor, professor Aristides Cimadon, foi dada a prerrogativa de escolher os seus pró-reitores. A escolha recaiu sobre o professor Nelson Denardi, de Videira, para ser o pró-reitor de administração, a professora Reni Iop, de Chapecó, para ser a pró-reitora de ensino, sucedida ao final de 1992 pelo professor Santo Rossetto, e o professor Luiz Carlos Lückmann, de Joaçaba, como pró-reitor de pesquisa, extensão e pós-graduação.

Nos campi implantou-se o cargo de diretor superintendente e de coordenador acadêmico. Posteriormente, optou-se por duplicar a estrutura de pró-reitores nos campi, visando dar maior autonomia administrativa, financeira e acadêmica aos mesmos. Na reitoria criou-se a figura dos pró-reitores gerais. Tais cargos eram ocupados por três pró-reitores dos campi, escolhidos pelo reitor, que acumulavam a função de pró-reitores gerais.

A UNOESC tinha uma estrutura multicampi, com os campi organizados em centros, inicialmente, e em departamentos logo em seguida. Como os campi tinham cursos diferentes entre si, os centros por área de conhecimento mostraram-se pouco operacionais. A estrutura departamental atendia melhor à necessidade dos campi.

O entrevistado I-9 menciona que estes ajustes estruturais eram esperados em função do caráter inovador do modelo organizacional adotado. Diz ele:

[...] o modelo organizacional era inovador, porque nós conhecemos universidades multicampi, nós inclusive fomos ver alguns modelos e até fora do país existe, mas nenhum semelhante à UNOESC, pelo menos que eu conheça, porque ao mesmo tempo em que nós unificamos para construir uma universidade, nós mantivemos uma relativa autonomia administrativa, financeira e acadêmica junto aos campi [...] Como tudo isso era muito novo, nós tivemos que, na seqüência, fazer as adequações e a primeira delas foi exatamente organizar a universidade em departamentos, onde cada campus pudesse ter os seus departamentos [...] naquela ocasião nós entendíamos que o centro [por grandes áreas de conhecimento] atenderia a um campus, mas não atenderia a outro [...]

Inicialmente a reitoria foi instalada no prédio da UCRE (atual Coordenação Regional de Educação – CRE) e posteriormente transferida para o Campus de Chapecó. O modelo da UNOESC era *sui generis* em função da elevada descentralização e de manter uma reitoria enxuta que tinha o desafio de definir as grandes políticas para a instituição, mas deixando os campi caminhar com as suas próprias pernas.

O entrevistado K-11 relata cinco grandes dificuldades que tiveram que ser enfrentadas no mandato do professor Cimadon e sua equipe, durante o período de implantação da UNOESC. São elas:

- convencer as comunidades que uma universidade regional era a melhor opção para o desenvolvimento do ensino superior no oeste catarinense. Isso exigiu “longas horas de convencimento das pessoas, visitas às indústrias, às prefeituras, às câmaras de vereadores, aos dirigentes da época, isso foi uma dificuldade”;
- conseguir mexer nas estruturas internas das fundações e na política de influência das prefeituras na indicação de dirigentes.

[...] Eram dirigentes nomeados pelos prefeitos que tinham os seus cargos cativos [...] Uma estrutura nova ia modificar aquela que estava dentro dos Campi, isso realmente foi doloroso, porque alguns dirigentes perderam seus cargos, outros cederam, aqui posso até citar um deles que foi o Plínio Seidler da FUNDESTE, na época, que abdicou do seu cargo de Diretor Geral em nome da Universidade.

- cada campus tinha um sistema próprio de gestão financeira, com diferentes níveis de endividamento e elevada inadimplência de tributos;

O terceiro problema muito desgastante foi as deficiências da infra-estrutura que nós tínhamos, condições materiais, condições de trabalho, recursos financeiros, era muito difícil. Cada campus tinha uma situação bem diferente, os recursos eram poucos, nós andávamos com o nosso carro, [...] inicialmente os Pró-Reitores passaram a dormir na própria Reitoria, porque não havia condições de aluguel [...] e quando nós alugamos um pequeno apartamento em Chapecó houve um protesto estudantil muito grande [...] as instituições eram extremamente carentes, algumas profundamente endividadas, com todos os encargos atrasados de longos anos, havia problemas com a filantropia, havia problemas com recursos do INSS, FGTS, enfim, as coisas estavam totalmente degradingoladas [...]

- corpo docente com baixa titulação, na sua grande maioria horista, o que contrariava os critérios para o reconhecimento como universidade.

[...] Nós, de fato, não tínhamos gente com mestrado, doutorado, havia pouca gente especializada, de tempo integral, tanto isso na parte dos docentes como na parte administrativa. Então, até encaminhar um projeto para formação de recursos humanos, contratação de pessoal com maior aplicação, foi, digamos assim, uma dificuldade muito grande [...]

- gerenciamento das diferentes concepções organizacionais e políticas que cada campus possuía.

[...] a quinta dificuldade, que continua até hoje, é o gerenciamento das diferenças e das diferentes visões organizacionais político-administrativas que cada campus possui, por isso aprovar qualquer ordenamento interno sempre foi uma luta desgastante e complicada.

Em 1992 o MEC transferiu para os Conselhos Estaduais de Educação a competência para acompanhar e avaliar processos de reconhecimento. Esta decisão veio facilitar os trâmites do processo de reconhecimento por várias razões, das quais destacam-se duas: o professor Cimadon era conselheiro do CEE, bem como o CEE conhecia melhor a realidade do ensino superior em Santa Catarina.

Assim, foi nomeada pelo CEE uma comissão de acompanhamento do processo de reconhecimento da UNOESC que tinha como relator o padre Kuno Paulo Rhoden e como membros o Dr. Orlando Pereira de Melo (FURB), Sebastião Salésio Herdt (UNISUL) e Dra. Sonia Probst (UFSC).

Entre 1992 e 1995 ocorreu uma grande expansão de cursos, uma considerável evolução da infra-estrutura e capacitação do corpo docente, à medida que se desenhava o processo de reconhecimento da universidade, que envolveu todos os segmentos da UNOESC.

O entrevistado I-9 descreve muito bem a expansão do ensino superior no oeste catarinense a partir do surgimento da UNOESC, que acabou criando:

[...] um modelo descentralizado, um modelo que respeitasse a caminhada histórica de cada um desses locais e que todos pudessem, a partir desse entendimento, crescer e promover a expansão necessária do ensino superior e é bem verdade que nós, nesses anos todos aí, obtivemos um

crescimento, talvez um dos maiores já conhecidos na história do ensino superior brasileiro, pulando assim de meia dúzia de cursos que nós tínhamos no início da integração para 37 cursos no ano de 2000 [...] em 1996 tínhamos sete mil alunos e em maio de 2000 nós tínhamos dezessete mil alunos [...]

Todo o trabalho foi coroado em 20 de dezembro de 1995, em sessão memorável no Conselho Estadual de Educação, na qual a UNOESC conquistou o status de universidade. Em 14 de agosto de 1996 tal decisão foi definitivamente sancionada por decreto presidencial, que reconheceu e credenciou a UNOESC como universidade, com validade de cinco anos.

Em maio de 1996 o professor Aristides Cimadon encerra o seu mandato como reitor, ao qual não pleiteou reeleição. Foi empossado em seu lugar o professor Luiz Carlos Lückmann, que disputou e ganhou as eleições com o professor Pedro Uczai.

### **4.5.3 Na perspectiva do Campus de Videira**

No dia da instalação da reitoria em Chapecó, inicialmente no prédio da UCRE, houve uma oposição global dos alunos e de alguns professores (que haviam perdido as eleições internas para os cargos diretivos) daquele campus, que, paralelo à solenidade de posse, discursavam com alto-falantes dizendo que a UNOESC nascia de joelhos para o capital estrangeiro e outras falas do gênero. No campus de Chapecó, os membros do DCE eram do PT e do PCdoB, esquerda mais radical.

Em função das dificuldades financeiras, os professores Nelson Denardi, Pró-reitor de Administração, e Luiz Carlos Lückmann, Pró-reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, improvisaram uma sala com colchões na sede da Reitoria para dormirem nos dias em que ficavam em Chapecó, já que a única dirigente que residia naquele município era a professora Reni Iop, Pró-reitora de Ensino. O entrevistado N-14 mencionou o seguinte:[...] para começar os três campi eram muito pobres, no sentido de que não sobrava dinheiro e a Reitoria tinha que viver à mingua. [...]

Isso ilustrava as dificuldades iniciais, quando a reitoria contava com o mínimo de móveis e um único microcomputador. A questão da informática estava ainda engatinhando, pois no projeto inicial da UNOESC constava estimado que a mesma teria, no seu reconhecimento (que ocorreu em 1996), apenas três microcomputadores 486.

Nesse sentido, o processo de reconhecimento foi muito importante para fazer os campi se unir em busca de melhoria da infra-estrutura, de titulação, do aumento da oferta de vagas (plano de expansão).

Passada essa fase inicial havia muito trabalho a ser feito, pois Chapecó, Joaçaba e Videira tinham culturas diferentes. Em Videira faltava estrutura, já Joaçaba se assemelhava mais com uma universidade que tinha vida própria, o que também ocorria com Chapecó, mas com uma diferença: havia fortes disputas internas entre duas coalizões fortes, que fragilizavam a sua situação financeira. O entrevistado N-14 apresenta detalhes deste início de caminhada:

[...] a construção da universidade em si foi muito difícil, porque Chapecó tinha uma cultura, Joaçaba tinha outra cultura e Videira outra cultura. Videira então não tinha estrutura. [...] Joaçaba, como era um campus bem estruturado, já era semelhante a uma universidade, ela tinha vida própria. Videira precisava fazer tudo e Chapecó, a estrutura era boa, mas o funcionamento era péssimo, com problemas administrativos, trabalhistas, divisões internas, as duas alas eram fortíssimas, sempre brigando. Pareciam partidos políticos em época de eleição, uma fazia uma coisa, a outra entrava com representação [...]

O processo para que os campi se ajustassem às políticas e procedimentos da UNOESC levou cerca de um ano e meio. Iniciou-se com os centros, que englobavam os cursos por área de conhecimento de toda a UNOESC, e com departamentos nos campi. Isto gerou muitas despesas com deslocamentos, já que os diretores dos centros tinham que estar constantemente nos campi, bem como realizar reuniões que envolviam deslocamentos de outros tantos professores. Tinha sempre muita gente na estrada. Menos de um ano depois os centros foram extintos e a organização acadêmica ficou a cargo dos campi, com os chefes de departamentos participando de um Departamento Geral, fórum de discussão entre os campi. Os entrevistados P-16 e L-12 teceram algumas críticas à estruturação por centros:

[...] era inviável, de Videira você ser diretor de algo lá em São Miguel do Oeste e mesmo porque, em termos jurídicos, cada campus administrava os seus recursos financeiros [...] (entrevistado P-16).

[...] Se criou primeiro aquela idéia dos centros. Ai não deu certo porque tinha um curso aqui, um lá em São Miguel do Oeste, o cara não sabia nem quem eram os professores. Não funcionou. Fomos para a idéia dos departamentos [...] (entrevistado L-12).

No início eram três pró-reitores para a UNOESC, enquanto nos campi havia Diretores Superintendentes e Acadêmicos. No início de 1994 houve uma importante mudança estrutural, que consistiu na duplicação da estrutura de pró-reitores nos campi. Então, havia três Pró-Reitorias em cada Campi (exceto Xanxerê e São Miguel do Oeste, que eram campi aproximados de Chapecó) e as Pró-Reitorias Gerais na

Reitoria. As Pró-Reitorias Gerais passaram a ser desempenhadas por pró-reitores que acumulavam a mesma função no seu campus de origem, escolhidos pelo Reitor. Aqui surgiu uma crítica, no sentido que os pró-reitores gerais, por terem suas responsabilidades nos seus campi de origem, não puderam fazer as articulações necessárias em nível institucional. Faltou integração para estabelecer políticas e diretrizes para a UNOESC como um todo. Outra crítica foi feita pelo entrevistado L-12, quanto à perda de poder da Reitoria, na medida em que os Pró-Reitores de Administração dos Campi acabaram conquistando maior autonomia. Disse ele assim:

[...] ficou uma coisa de faz de conta, o Reitor ficou com uma atribuição quase que de Rainha da Inglaterra, quer dizer, reina, mas não governa, porque quem manda são os Pró-Reitores de Administração, que tem a chave do cofre. Então, nós ainda não temos a estrutura mais adequada em termos de universidade.

A estrutura da UNOESC, na qual o patrimônio era cedido pelas fundações que deram origem à UNOESC, gerou muitas polêmicas, inclusive em Brasília. Isto ficou evidente no processo de importação de 128 computadores (entre 386 e 486) e de impressoras junto a Beltron, realizados em 1993, aproveitando legislação favorável à importação de recursos tecnológicos para as universidades. Naquela oportunidade, o Reitor, professor Cimadon, e o Pró-reitor de Administração, professor Denardi, tiveram que avalizar o negócio, empenhando seus bens particulares, pois os bancos não entendiam a estrutura patrimonial da UNOESC.

O entrevistado N-14 relembra: “o que mais gerava dificuldades era a uniformização dos procedimentos administrativos, isso era difícil, por que cada campus queria ser dono de si. Então, foi difícil, mas se conseguiu”. Diz o entrevistado L-12:

[...] Se a gente pegar o mandado do Cimadon como Reitor, foi praticamente para o ordenamento jurídico. Então, o tempo que se tomava era para fazer estatuto, regimento, regulamento de estágio, regulamento da pesquisa, regulamento da extensão, era só regulamento.

Vencidos os problemas de uniformização dos procedimentos entre os campi, ainda persistiam os problemas políticos com estudantes de Chapecó, que imaginavam que a UNOESC deveria sobreviver com recursos do Estado. Tanto que em 1994 um juiz acatou um mandato de segurança no qual os alunos poderiam fazer a matrícula sem o correspondente pagamento. Ai foi o caos, pois os alunos não precisaram pagar a matrícula e, muito menos, as mensalidades. A UNOESC tentou suspender as matrículas, mas o juiz não permitiu. A questão se estendeu até

junho, quando a UNOESC, na figura do reitor, decidiu convocar o Conselho Universitário para suspender as aulas, pois o campus de Chapecó já não tinha mais recursos nem para pagar os professores (mesmo tendo recebido empréstimo do campus de Joaçaba). O juiz ainda mandou retornar às aulas, a UNOESC recorreu e o Tribunal de Justiça deu ganho de causa a ela. As aulas só recomeçaram quando os alunos pagaram (entrevistado N-14).

No processo de reconhecimento, a UNOESC foi bastante dinâmica para introduzir as mudanças necessárias à medida que o que havia sido planejado inicialmente não funcionava na prática. Como tais mudanças ocorriam na instância dos Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Universitário (CONSUN), elas eram muitas vezes consideradas antidemocráticas, já que não eram sempre discutidas na base, pois a realidade era dinâmica e exigia ações mais rápidas.

O processo de reconhecimento da UNOESC foi muito elogiado pelos CEE e CFE, pois apresentava claramente os seus objetivos e as suas políticas, bem como demonstrava as perspectivas e o seu potencial. Tal processo conduziu a UNOESC a patamares mais elevados de profissionalismo. A partir da UNOESC, as prefeituras municipais perderam muito do poder de influência que tinham para indicar nomes, já que os estatutos e regimentos continham mecanismos mais democráticos para a sucessão de seus dirigentes. Este profissionalismo, que privilegiava a competência foi um dos grandes impulsionadores do crescimento acelerado da UNOESC.

Na verdade, a busca do status de universidade acabou virando uma panacéia, dizia um professor, pois todos queriam chegar lá para diminuir a influência das mais diversas instituições (MEC, CEE, CFE, prefeituras, governos estaduais e federais, partidos políticos, etc.) sobre os destinos da universidade.

Em termos de planejamento, o projeto de reconhecimento exigia que se planejasse a expansão do ensino de graduação, o atingimento dos índices de titulação, o oferecimento de cursos de pós-graduação, investimentos em infraestrutura, entre outras atividades. Na implantação, principalmente no que tange a expansão, o que foi planejado acabou sendo implantado de forma desordenada, pois havia toda uma discussão em torno de vocacionamento das microrregiões, mas os campi acabaram implantando os mesmos cursos, baseados muito mais na necessidade de ampliação das receitas.

#### 4.5.4 Interpretação teórica

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos principais eventos compilada a partir da integração das perspectivas individuais dos três campi. Esta seqüência cronológica permite estabelecer algumas conexões com o referencial teórico considerado.

Quadro 67: Principais eventos na fase de implantação da UNOESC

	<b>Período</b>	<b>Eventos Marcantes</b>
1	Início de 1992	Reitoria foi instalada na UCRE em Chapecó, com infra-estrutura mínima, devido à crise financeira nos campi. Professor Cimadon indicou seus Pró-Reitores. Para os campi foram indicados Diretores Superintendentes e Coordenadores Acadêmicos. Os cursos foram organizados em torno de Centros por área de conhecimento. Foram instalados dois órgãos colegiados na estrutura institucional, que são o Conselho Universitário – CONSUN e o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CONSEPE. Nos campi foram instalados os Conselhos de Administração e os Conselhos Pedagógicos. Na estrutura acadêmica havia ainda os Conselhos de Centro (inter-campi) e os Colegiados de Curso.
2	1992	MEC transferiu para o CEE a competência para acompanhar e avaliar processos de reconhecimento em Santa Catarina. O CEE nomeou comissão de acompanhamento.
3	2º Semestre de 1992	Os Centros foram extintos e os cursos organizados nos campi por departamentos. Os Chefes de Departamentos de cada campi elegiam um de seus pares para ser o Chefe do Departamento Geral.
4	1992/1993	A Reitoria trabalhou na unificação das políticas acadêmicas e dos procedimentos administrativos.
5	1993/1995	O foco maior da Reitoria residiu na elaboração do projeto de reconhecimento da UNOESC, o que implicou em amplo e detalhado planejamento da expansão. Este período de implantação da UNOESC foi marcado também pela expansão do ensino de graduação.
6	1993	Processo de importação de 128 computadores Beltron esbarrou na falta de garantias patrimoniais da UNOESC, fazendo com que os professores Cimadon e Denardi tivessem que avaliar o negócio, empenhando bens particulares.
7	Final de 1993	Professora Reni Iop, por discordar das mudanças na estrutura, renunciou ao cargo de Pró-Reitora Geral de Ensino, sendo sucedida pelo Professor Santo Rosseto. A Reitoria passou a funcionar na Sede do Campus de Chapecó.

8	18/02/1994 Resolução nº 4/CONSUN	A estrutura de Pró-Reitores foi duplicada nos campi para dar maior autonomia. Os Pró-Reitores Gerais dividiam seu tempo entre a Reitoria e suas atividades nos campi de origem.
9	1994	Greve de alunos no Campus de Chapecó, a partir da obtenção de uma liminar para não pagar a matrícula do primeiro semestre e as mensalidades, só terminou em junho, quando Justiça deu ganho de causa a UNOESC.
10	20/12/1995	CEE, em sessão memorável, concedeu o reconhecimento do status de universidade, por cinco anos, para a UNOESC.
11	Mai de 1996	Professor Cimadon completou seu mandato, decidiu não concorrer à reeleição e foi sucedido pelo Professor Luiz Carlos Lückmann, também de Joaçaba, vencedor do processo eleitoral.
12	14/08/1996	Decisão do CEE foi sancionada por Decreto Presencial, completando o ciclo do processo de reconhecimento.

A estrutura da universidade em formação mudou consideravelmente as estruturas vigentes nas fundações que a integraram, bem como criou estrutura institucional. Comparando a estrutura que se desenhava com a literatura, percebe-se que a maior influência advém das configurações intituladas por Mintzberg (1979, 1995) de “forma divisionalizada”, da “burocracia mecanizada” e da “adhocracia”, bem como do “modelo colegiado”, descrito por Hardy e Fachin (2000).

A forma divisionalizada surge na medida em que a UNOESC congrega campi que atuam em regiões diferentes, com características culturais e sócio-econômicas igualmente diferentes. Cada campus detém elevada dose de autonomia, responsável pelos seus resultados, vinculado à UNOESC pelo acompanhamento da Reitoria e pela submissão às decisões que emanarem dos órgãos colegiados institucionais. Koontz e O'Donnell (1981) mencionam que um importante critério para formação das divisões é as bases geográficas de atuação.

Lawrence e Lorsch (1972, 1973) asseveram que a integração é a capacidade de promover a colaboração entre áreas que buscam a unidade como forma de atender as demandas do ambiente ou para perseguir objetivos organizacionais. A forma divisionalizada requer um considerável esforço de integração entre as divisões, no caso os campi, para compensar a dispersão espacial. No entanto, a descentralização excessiva, para uma universidade, acabou por inviabilizar a tão necessária integração, pois o órgão responsável por estimular um ambiente colaborativo, a Reitoria, foi a que mais perdeu espaço na estrutura de poder.

A configuração da burocracia mecanizada está presente na estruturação da Reitoria e dos campi, que são organizados de forma funcional, constituídos por

setores resultantes da especialização das funções. Outras características deste modelo são a hierarquia bem definida e a formalização. O estatuto e o regimento interno determinam as características de funcionamento da universidade e indicam a necessidade de criar ordenamentos complementares que formalizam o funcionamento dos órgãos colegiados, as atribuições e responsabilidades dos cargos de nível estratégico e gerencial, entre outros detalhamentos. Além disso, as decisões dos órgãos colegiados são divulgadas por meio de portarias e resoluções que também se constituem em atos de formalização.

Mintzberg (1979, 1995) enfatiza que a burocracia profissional é uma configuração largamente utilizada em ambientes universitários. Por isso, poderia dizer-se que, por envolver profissionais altamente qualificados, a UNOESC deveria aproximar-se também da configuração da burocracia profissional. Isto, em parte, é verdade, mas ainda muito timidamente, pois, vale lembrar, que a burocracia mecanizada se instala na universidade de forma a privilegiar as atividades-meio. Isto explica porque as atividades administrativas geralmente são colocadas acima das atividades acadêmicas, onde está o conhecimento especializado e, por conseqüência, a base da burocracia profissional. Sem contar que a estrutura de poder que sustenta a coalizão dominante em uma burocracia mecanizada usa a formalização para restringir a ação daqueles que detém o conhecimento especializado, visando evitar conflitos “nocivos” à manutenção do modelo vigente.

Hardy e Fachin (2000) mencionam que o modelo colegiado é compatível com o ambiente universitário porque profissionais altamente preparados podem dar uma significativa contribuição ao processo de tomada de decisão. Para Hardy (1996), a colegialidade representa a descentralização da tomada de decisão. No caso da UNOESC, o modelo colegiado está presente na grande quantidade de órgãos colegiados que permeiam toda a estrutura da universidade, conforme quadro 68:

Quadro 68: Estrutura colegiada da UNOESC

<b>Nível institucional</b>	Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, bem como na mantenedora, representada pela Assembléia Geral e pelo Conselho Curador.
<b>Nível superior dos campi</b>	Conselho de Administração e o Conselho Pedagógico.
<b>Nível departamental</b>	Cada departamento possui um conselho e o seu presidente integra o conselho departamental geral, no nível institucional.
<b>Nível operacional</b>	Colegiados de curso.

Toda esta proliferação de órgãos colegiados era muito mais uma adequação ao modelo vigente de universidade brasileira, em parte imposta pela Lei 5540/68, que ainda regulava o funcionamento das universidades, e, em parte, por uma irrefreável disposição que as universidades tinham para a uniformidade (serem todas parecidas). A questão central do modelo colegiado, que é privilegiar o espaço do profissional altamente qualificado no processo decisório, resultando em decisões mais democráticas e consensuais, ainda não era uma prática marcante, até mesmo em função da supremacia da burocracia mecanizada.

A adhocracia estava presente de duas formas:

- Na formação de grupos de trabalho multicampi e multifuncional, que Daft (1999a) e vários outros autores chamam de força-tarefa, criados para construir o projeto de universidade, desenvolver atividades de planejamento, discutir e redigir ordenamentos administrativos ou empenhados na busca de solução para problemas mais amplos. Neste caso, os profissionais envolvidos eram alocados em grupos com objetivos e duração previamente definidos. Atingidos os objetivos, o grupo era desfeito. Muitos profissionais se engajavam em mais de um grupo, principalmente aqueles que ocupavam cargos gerenciais e de coordenação, no momento em que se ampliava o número de pessoas com tempo integral, visando atender pré-requisito para ser universidade.
- Na estrutura matricial que conectava a estrutura funcional (os departamentos) à estrutura por projeto (os cursos). A estrutura matricial é uma prática marcante na universidade brasileira, mesmo quando ela normalmente apresenta disfunção coordenativa, na medida em que causa duplicidade de comando. Os professores, nesta estrutura, estão vinculados funcionalmente aos departamentos por área de conhecimento, que os cedem aos cursos, nos quais ficam subordinados aos respectivos coordenadores. Tomasko (1992) e Daft (1999a) afirmam que a estrutura matricial só deve ser adotada quando existir pressão para repartir recursos escassos, quando existir pressão ambiental para dois ou mais resultados importantes, ou quando o domínio da organização é complexo e incerto, o que não é o caso da universidade. Fora destas condições, a adoção da estrutura matricial é mais prejudicial do que benéfica, pois cria um ambiente rico para as manobras políticas em uma organização onde significativa parcela de cargos é eletiva. Então, a indicação ou a rejeição de um ou outro professor pode tanto ser motivada pelo

critério “qualidade” quanto pelo critério “afinidade ideológica e política” (MACHADO, 1998).

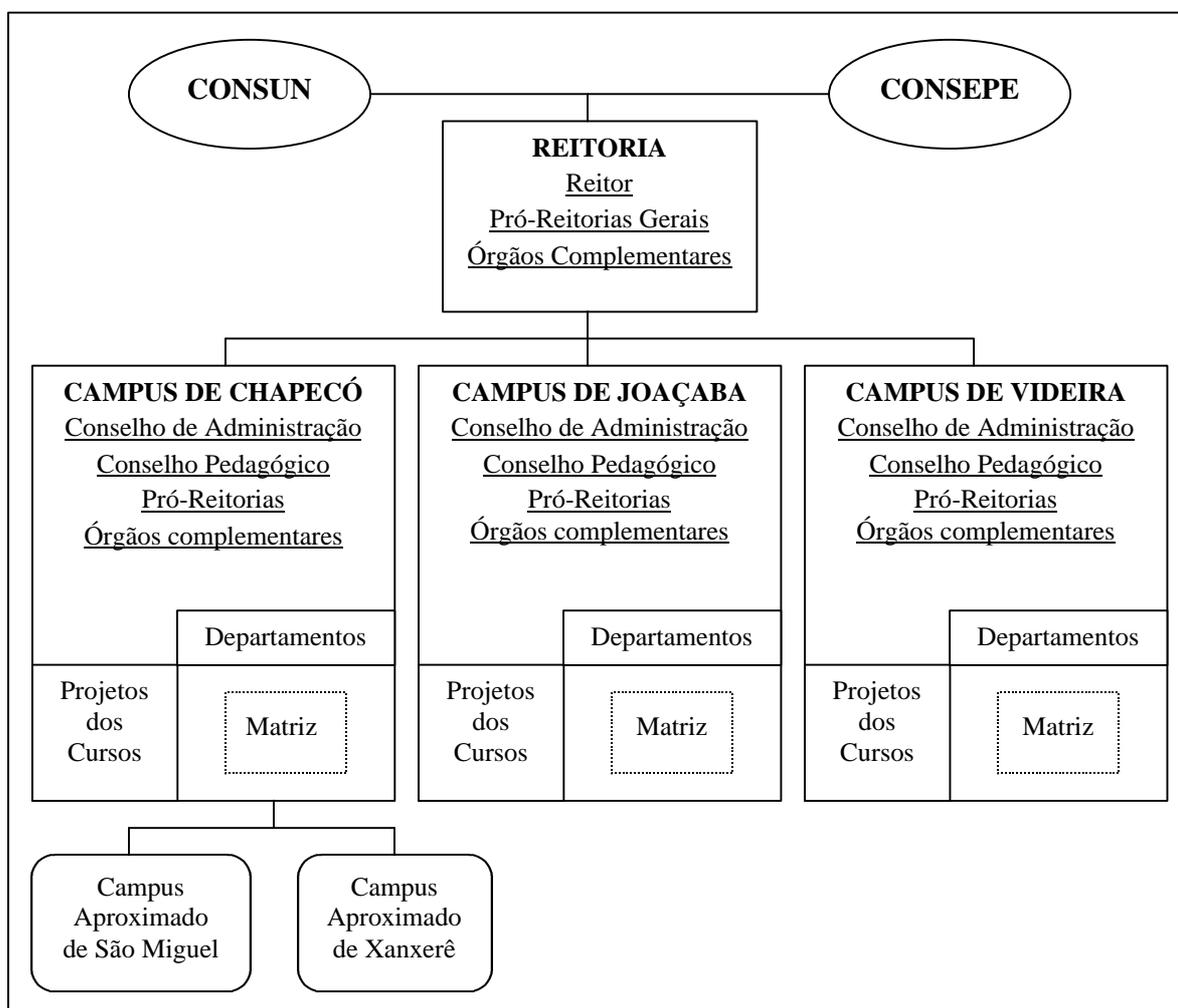


Figura 22: Configuração estrutural da UNOESC

Em relação ao poder, também é um tema que deve ser tratado de uma forma mais ampla, no período considerado. Acredita-se que o período foi marcado pela configuração conhecida como sistema fechado, com influência da autocracia, pitadas de meritocracia e breves momentos de arena política fraca.

A configuração “sistema fechado” se adapta bem a uma estrutura com as características da burocracia mecanizada. No sistema fechado a organização tenta fugir do controle externo. No caso da UNOESC, esta era a grande vantagem de ser uma universidade regional, pois ganhava uma considerável autonomia de ação em relação aos organismos que regulam a educação superior, bem como escapava do jugo das prefeituras municipais e partidos políticos. Claro que se fala aqui de uma autonomia parcial, pois sempre vai haver *stakeholders* querendo influenciar a

universidade. Outro conceito que envolve o sistema fechado é que a organização busca servir aos seus próprios membros, especialmente os da coalizão dominante. Neste sentido, um grupo de profissionais que tinha dedicado boa parte da vida para viabilizar o ensino superior no oeste catarinense vislumbrou na universidade um ambiente interessante para atingir os seus objetivos profissionais. O sistema fechado é a configuração que mais inverte meios em fins, o que também ilustra a tendência da UNOESC e de várias universidades, nas quais as atividades administrativo-financeiras sobrepuseram as acadêmicas. A principal característica que não bate tanto com o ambiente da UNOESC reside no fato do sistema fechado não ser adequado para ambientes que exijam conhecimento especializado. Como se tratava da fase de instalação de uma universidade, o modelo burocrático se mostrou mais útil que a configuração da meritocracia, que seria uma configuração natural para uma organização baseada em conhecimento especializado em várias áreas de conhecimento. Não significa que a meritocracia não existia, ela apenas não se mostrava com tanta intensidade quanto o sistema fechado.

A configuração da autocracia esteve presente em função das características do primeiro Reitor, influenciado por uma verdadeira saga que permeou uma trajetória de realizações ao agora campus de Joaçaba. Na equação dos graves problemas financeiros, o reitor adotou o modelo de austeridade consagrado no Campus de Joaçaba, que evitava endividamentos futuros acima da capacidade de pagamento dos Campi. Sem contar que a implantação de uma universidade com tantas e tamanhas diferenças culturais dependia da atuação de um líder forte que tomasse para si a responsabilidade diante de impasses que poderiam ser nocivos e contraproducentes. O professor Cimadon foi hábil neste sentido, mas isso sempre lhe custou sérios impasses com a coalizão de esquerda do Campus de Chapecó, que já tinha uma história de discussões e participação, e que, naquele momento, fariam com que as coisas andassem mais lentamente. A autocracia também se mostrou presente na estrutura dos campi, mais moderada em Chapecó, cujos Pró-Reitores de Administração se espelhavam no perfil do Reitor.

Por último, a configuração da arena política surgia em greves e manifestações, principalmente no Campus de Chapecó, onde a coalizão de esquerda não aceitava o *modus operandi* com que as coisas estavam sendo feitas e decididas. Como se tratava de momentos de arena política fraca, a UNOESC seguia seu rumo sem maiores seqüelas. A situação só foi se agravar mais recentemente e, ai sim, gerou a

cisão que culminou com a saída de Chapecó da UNOESC, o que, pode se dizer, era algo historicamente esperado.

Quadro 69: Configurações de poder presentes na UNOESC

<b>Sistema fechado</b>	Para rechaçar tentativas de controle externo. Combina com estrutura do tipo “burocracia mecanizada”.
<b>Autocracia</b>	A existência de uma liderança forte, o reitor, reproduzia na UNOESC o modelo consagrado na FUOC, necessário para superar tantas diferenças.
<b>Arena política</b>	Surgia na forma “fraca”, quando os ânimos se exaltavam, gerando instabilidade política até que as causas fossem equacionadas.

Como o ambiente era complexo, as estratégias adotadas se aproximavam da mescla proposta pela escola de configuração. Alguns momentos requeriam estratégias empreendedoras, em outros elas eram meramente adaptativas a contingências determinísticas, enquanto o projeto de universidade exigia que as ligadas à expansão fossem planejadas, criando uma riqueza de influências na formação e implementação de estratégias que eram compatíveis com o safári proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). É possível afirmar que as estratégias predominantes eram empreendedoras e planejadas, por ser compatível com a existência de um líder forte que traçou objetivos para o seu mandato e promoveu as ações para atingi-los, tanto que quando o professor Cimadon deixou o cargo, pouco mais de cinco anos depois da unificação, a UNOESC estava credenciada, os ordenamentos estavam aprovados, a situação financeira já era bem melhor e se encontrava em franca expansão. Um líder empreendedor sabe também abrir mão de manobras para fazer valer seus interesses, ou sua visão de mundo, até porque uma manobra bem empregada não deixa de ser empreendedora.

A figura a seguir é um esforço para integrar as configurações estruturais, de poder e as estratégias que coexistiam, identificando aquelas percebidas de forma mais significativa no período de implantação da UNOESC.

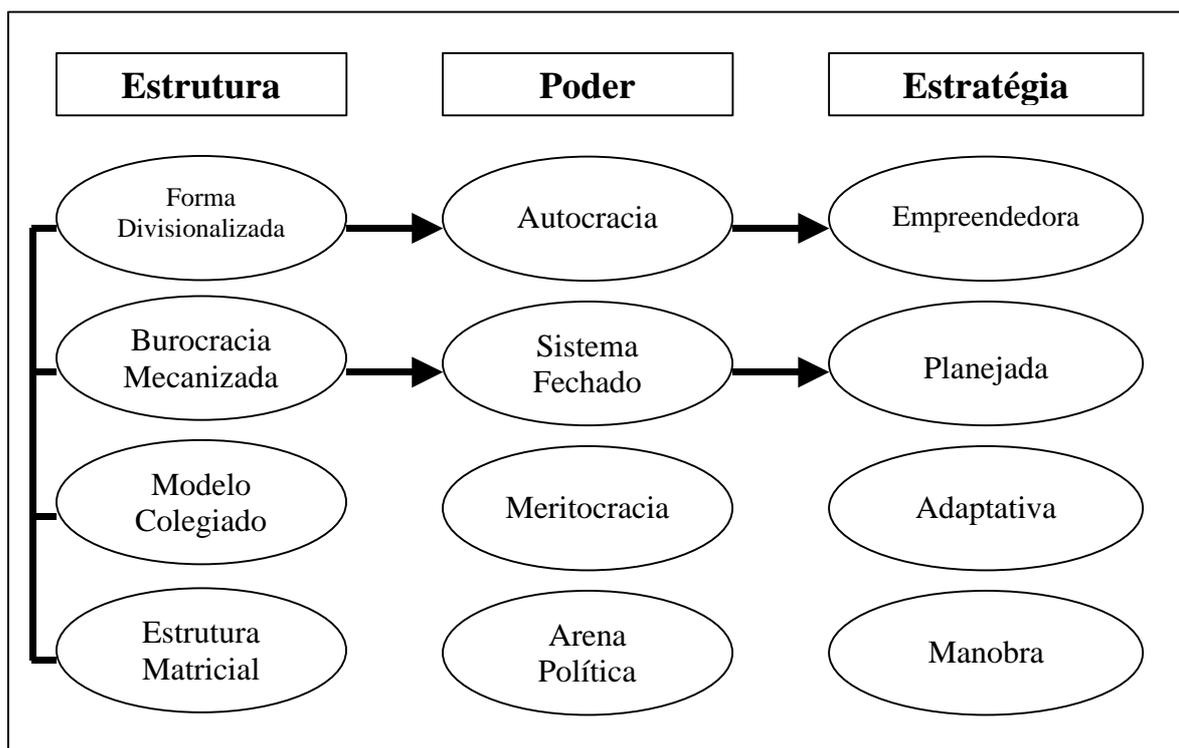


Figura 23: Configurações estruturais, de poder e estratégias

A figura permite extrair alguns argumentos importantes para entender melhor essa complexa rede de interações, que são destacados no quadro a seguir.

Quadro 70: Argumentos explicativos sobre estrutura, poder e estratégia

<b>Argumento 1</b>	A <b>forma divisionalizada</b> permite que cada Campus opere com ampla autonomia e seja responsável por seus resultados. Como os Pró-Reitores de Administração dos campi, exceto a coalizão de esquerda do campus de Chapecó, se identificavam com o Reitor, tornava possível a coexistência com a <b>autocracia</b> , que privilegiava estratégias <b>empreendedoras</b> e <b>planejadas</b> . Mintzberg (1983a) menciona que uma autocracia pode se manter apenas pela existência de um líder forte o suficiente para controlar os influenciadores externos.
<b>Argumento 2</b>	A <b>burocracia mecanizada</b> existente na Reitoria e nos campi adequava-se perfeitamente ao <b>sistema fechado</b> , como uma tentativa de rechaçar o controle externo e ordenar as ações em benefício da coalizão interna, principalmente a dominante. Na burocracia mecanizada e no sistema fechado prevalece o sistema de autoridade, o que não deixa de ser compatível com a existência de um líder forte e autocrático.
<b>Argumento 3</b>	O <b>modelo colegiado</b> era, em grande parte, dominado pela burocracia mecanizada, que impunha controle mediante a alta formalização.
<b>Argumento 4</b>	A <b>estrutura matricial</b> era adotada no relacionamento entre os departamentos (funcionais) e os cursos (projetos) e, de alguma forma, também refletia as características da <b>burocracia mecanizada</b> .
<b>Argumento 5</b>	A <b>arena política fraca</b> emergia nos conflitos entre o Reitor e a coalizão de esquerda do campus de Chapecó.

<b>Argumento 6</b>	A <b>meritocracia</b> se apresentava timidamente, muito diferente do que se esperava em um ambiente universitário, propício a uma <b>burocracia profissional</b> quase inexistente.
<b>Argumento 7</b>	A estratégia <b>adaptativa</b> era adotada para lidar com as pressões ambientais, principalmente no relacionamento com o CFE e CEE.
<b>Argumento 8</b>	A estratégia como <b>manobra</b> era uma prerrogativa de um líder forte para lidar com as eventuais <b>arenas políticas</b> criadas pela coalizão de esquerda do campus de Chapecó, bem como para superar adversidades.

#### 4.6 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS TRÊS FUNDAÇÕES

As principais semelhanças entre as fundações descritas neste subcapítulo podem ser sintetizadas nos seguintes pontos:

- Surgiram dos anseios da elite da sociedade, de representações políticas e de organizações que lhe deram apoio. A presença do ensino superior era um indicador de desenvolvimento, de status e que, de certa forma, contribuía para a consolidação do setor agroindustrial, bem como na redução do êxodo de jovens para os grandes centros. Na verdade, os influenciadores que obtiveram o ensino superior para o oeste catarinense foram visionários ao contrariar todas as perspectivas, pois a região não tinha estradas asfaltadas, a telefonia era incipiente e o número de escolas de segundo grau era pequeno para garantir clientela ao ensino superior. Aqui vale uma pergunta: teria a região se desenvolvido na mesma velocidade, considerando tratar-se de uma região colonizada recentemente, caso o ensino superior tivesse chegado mais tarde?

- Todas sofreram interferências políticas, predominantemente da esfera municipal, variando na sua duração e intensidade. O caso de Joaçaba foi o menos intenso, enquanto no de Videira o controle era quase que total. Na visão do entrevistado J-10, a intervenção dos municípios ocorria porque:

[...] todas as fundações foram criadas por lei municipal, esse é o motivo. E, aliás, juridicamente eles tinham razão, porque se foi criada por lei municipal cabe a eles indicarem os dirigentes, aí se criou através do estatuto uma outra alternativa que não seriam eles, então, lógico, isso criava um atrito, até de entendimento.

- A falta de recursos era uma constante nas primeiras fases da implantação do ensino superior, o que se refletia em infra-estrutura deficitária e quadro de pessoal extremamente enxuto.

- Embora as três fundações tenham nascido do poder público municipal, que tentou sempre que pôde usá-las como instrumento político, as prefeituras nunca honraram os repasses definidos nas leis de criação destas fundações. Talvez a que mais tenha colaborado seja a de Chapecó, mas ainda assim aquém do que havia sido deliberado.

- O corpo docente era desqualificado e sem titulação. Em Videira chegou a ter professor com segundo grau lecionando no ensino superior. Em Chapecó esta dificuldade estava presente, mas em menor intensidade, pois o seu primeiro dirigente que vinha da UDESC trouxe consigo alguns professores com formação acadêmica e relativa experiência.

- Desconhecimento acerca das peculiaridades da gestão do ensino superior e total falta de infra-estrutura comprometeu e atrasou os processos de reconhecimento dos primeiros cursos, colocando em risco a própria existência das instituições.

- De alguma forma, aquele pioneirismo inicial de pleitear e concretizar a implantação do ensino superior em uma região sem infra-estrutura, sem recursos financeiros e sem recursos humanos qualificados para gerenciar e atuar no ensino superior resultou em todas estas dificuldades iniciais que permearam mais fortemente a década de 70. Por outro lado, tais fundações contam com o mérito de terem superado tudo isso em um processo evolutivo que começou lentamente para se acelerar a partir da integração via UNOESC.

- Passado o sufoco inicial, as fundações começaram a crescer, com forte participação dos governos federais e estaduais pela liberação de recursos a fundo perdido.

- Todas viam a obtenção do status de universidade como tábua de salvação para obter autonomia didático-pedagógica que permitisse a ampliação do número de cursos, sempre limitada pela morosidade e pelos empecilhos colocados pela atuação dos órgãos governamentais que regulavam o ensino superior no país. As fundações chegaram em um estágio no qual a sociedade pressionava por novos cursos e pela ampliação de vagas, mas isso esbarrava no longo e desgastante processo de criação de um novo curso.

- A autonomia tinha a vantagem adicional de liberar as IES da forte influência sofrida por parte das Prefeituras dos municípios-sede. Uma instituição multicampi

que atendesse toda uma região poderia reduzir as pressões (sempre haverá alguma forma de pressão) de um de seus principais *stakeholders*: as Prefeituras.

Como diferenças entre as três fundações estudadas, podem ser apontadas as seguintes:

- Enquanto Joaçaba e Videira pensavam há bastante tempo em um projeto de universidade unificada, Chapecó se imaginava com condições de elaborar um projeto próprio, só embarcando na UNOESC por ter perdido o prazo para protocolar carta-consulta individual, em função de disputas políticas ocorridas à época.

- Do ponto de vista da participação, Chapecó destacou-se por uma história política mais rica, com lutas e discussões entre grupos divergentes, perseguindo constantemente o processo eleitoral como forma de escolha dos seus dirigentes. Já Joaçaba teve sua história alicerçada na participação de dirigentes empreendedores e fortes o suficiente para tornar a coalizão externa passiva, bem como para criar uma saga que está presente até os dias de hoje, cristalizada através da própria cultura organizacional. Neste contexto, os processos eletivos, quando houve, ocorreram de forma tranqüila, mantendo a mesma base como coalizão dominante. No caso de Videira, foi a que mais sofreu assédio do poder público municipal, que tinha o prefeito como dirigente máximo, além de ter poderes para indicar o dirigente executivo. A troca de dirigentes normalmente ocorria sempre que havia troca no poder público municipal, já que os postos diretivos da FEMARP eram cargos políticos à disposição da coalizão dominante na prefeitura.

- Joaçaba foi a única a manter em seus quadros os ex-dirigentes, até mesmo em função da criação de uma saga que perpetuou um modelo de gestão. Um dirigente influenciava o outro e criava uma sinergia em torno do modelo de gestão que minimizava o temor de perda do cargo ou de poder. Outro forte argumento é a inexistência de coalizão interna capaz de ameaçar a coalizão dominante. Já em Videira e Chapecó, e mais recentemente em Xanxerê e São Miguel do Oeste a situação é bem diferente. Percebe-se uma tendência de tentar excluir a coalizão derrotada em processo eletivo, como quem diz: “se quiseres te manter no poder elimina teus inimigos políticos do processo, mas não declare jamais a real intenção ao fazê-lo”. Vários depoimentos dos entrevistados ilustram esta questão:

[...] Eu acho que essa é uma questão interessante de análise porque o que me consta é que quem sobe ao poder não quer mais sair dele. No campus de Videira, todos os que chegaram ao poder, para sair foi traumático. Perdemos muitos Pró-Reitores, aliás, saíram da instituição, não sobrou

ninguém, até hoje só sobrou dentro do Campus de Videira o Henrique e o Antoninho Baldissera, que foram dirigentes [...] a maioria do pessoal que chega no poder, isso é um questionamento que eu faço, como vai ser a volta deles para o departamento? Porque a maioria não tem estrutura, ou a universidade não está preparada para a volta dessas pessoas [...] (entrevistado P-16).

[...] a organização não está preparada para a mudança, a pessoa não está preparada para a mudança, a [pessoa] que entra vê na pessoa que sai uma sombra que pode gerar alguns problemas ou percalços. [...] a idéia é não deixar a plantinha crescer (entrevistado N-14).

[...] quem ocupa uma função de dirigente parece que depois fica numa situação de berlinda e isso é complicado [...] (entrevistado L-12)

[...] nós trabalhamos num processo de reconhecimento que foram praticamente sete anos que a gente trabalhou na construção da questão da universidade e, quando terminou, que se reconheceu a universidade, nós não servíamos mais e não tínhamos mais competência nenhuma para ficar na universidade. Então foi assim, não foi só comigo, foi com várias pessoas em vários campi, foi a mesma coisa, e as pessoas acabaram saindo, quem tinha oportunidade foi para outro campi, quem não tinha teve que ficar lá dentro sofrendo as amarguras das perseguições [...] (entrevistado J-10)

[...] Como Pró-Reitor ou como funcionário, em nenhum momento eu me senti ameaçado aqui dentro. Talvez porque a gente tenha esse nosso ambiente que é um ambiente muito bom de trabalho. Nós não temos radicalismos. As nossas diferenças elas se resolvem ali no barzinho, tomando uma cervejinha, batendo um papo [...] não tem aquela coisa de ficar alimentando coisa ruim, isso realmente no nosso campus não tem (entrevistado M-13).

[...] Em Joaçaba, no caso específico, se entende que o melhor dirigente, com melhor perfil, é aquele dirigente que tem a carreira universitária e que se profissionaliza e que se capacita para poder dirigir a universidade [...] (entrevistado I-9).

- Outro aspecto que tem haver com o modelo de gestão é que, enquanto Joaçaba jamais passou por crise financeira severa (além daquela vivida por todas no processo de implantação), Videira e Chapecó atravessaram crises financeiras fortemente co-relacionadas com divergências políticas, ou descontinuidade de gestão.

- A organização estudantil em Joaçaba e Videira adotaram papel discreto, quase festivo, enquanto em Chapecó o movimento teve ampla influência de partidos de esquerda, com uma atuação mais forte e combativa.

## 4.7 CONTEXTUALIZANDO A UNOESC A PARTIR DO RECONHECIMENTO EM 1996

Os acontecimentos que se sucederam após o período considerado para este estudo são importantes para entender os desdobrados futuros de questões surgidas

na história individual das Fundações que deram origem aos Campi, bem como no período de implantação da UNOESC, durante o mandato do primeiro Reitor, que culminou com o reconhecimento da universidade.

A descrição deste subcapítulo está dividida nos dois mandatos que se seguiram ao do Professor Alcides Cimadon: o segundo mandato do professor Luiz Carlos Lückmann e o terceiro mandato, ainda em andamento, do professor Santo Rossetto.

#### **4.7.1 O mandato do professor Luiz Carlos Lückmann (2º Reitor)**

O segundo mandato para reitor da UNOESC foi desempenhado pelo professor Luiz Carlos Lückmann, no período de maio de 1996 até maio de 2000. O processo eleitoral foi bastante concorrido e a diferença de votos foi exígua. O professor Lückmann, do Campus de Joaçaba, concorreu na condição de situação, enquanto o professor Pedro Uczai, do Campus de Chapecó, representava a oposição à coalizão dominante. O professor Lückmann, que tinha concluído o mandato de Pró-Reitor Geral de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da UNOESC durante o primeiro mandato, contava com o apoio do então Reitor, professor Aristides Cimadon, e dos campi de Joaçaba, Videira, Xanxerê e São Miguel do Oeste, estes últimos não tão amplamente, por se tratarem de Campi oriundos da FUNDESTE de Chapecó e com algumas raízes ainda presentes. O professor Uczai tinha cumprido o mandato de Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação do Campus de Chapecó e estava construindo uma carreira política vinculada ao Partido dos Trabalhadores, sendo inclusive suplente de deputado estadual, cargo que ocupou após ter perdido as eleições (recentemente foi vice-prefeito de Chapecó no segundo mandato de José Fritsch, e assumiu a prefeitura quando este renunciou para concorrer ao Governo do Estado). Sua base de sustentação residia no Campus de Chapecó, com apoio total e irrestrito. O professor Uczai também tinha a simpatia dos acadêmicos, pela sua militância de esquerda, mas perdia terreno para o professor Lückmann junto ao corpo docente, cujo voto tinha peso muito superior (peso 7).

Passadas as eleições, o mandato do professor Lückmann ficou marcado por atividades que envolviam muita discussão e participação da comunidade acadêmica, tais como a elaboração de um amplo diagnóstico e a consolidação do planejamento estratégico para dez anos, visando entender o contexto vivido pela UNOESC, bem

como para conduzir o processo de crescimento e expansão. O professor Lückmann mostrou-se um democrata e sempre investiu nas discussões, formação de equipes de trabalho e decisão colegiada. O seu perfil era este, inclusive em função da sua própria formação, o que o impedia de agir com mais rigor para coibir excessos políticos de certos grupos que queriam “ver o barco pegar fogo”.

No campo político-institucional, o professor Lückmann desempenhou brilhante papel como Presidente da ACAFE, em mandato de dois anos. Inclusive alguns dados acerca da ACAFE foram apresentados no capítulo introdutório, sob a sua autoria, muito em função do importante papel que ela cumpre para o desenvolvimento do ensino fundacional catarinense, com uma estrutura diferenciada dos demais estados da federação.

Em relação à atuação do professor Lückmann à frente da ACAFE, o entrevistado E-5 relata que:

[...] O poder político que as universidades conseguiram foi justamente marcado com a gestão do professor Luiz. O artigo 170, no final do governo Klainubing não foi mais pago, no governo Paulo Afonso não foi pago um centavo. Então, nós estávamos praticamente há seis anos sem receber nada do artigo 170, mas quando o professor Luiz se elegeu, ele conseguiu mobilizar todos os reitores em reuniões seguidas com o governador, na Assembléia e com lideranças, a ponto que veio à tona a questão. A solução encontrada foi a de bolsas [...] Eu acho que a força política [da UNOESC], sem dúvida, é muito grande, aqui e fora. Em Santa Catarina, a UNOESC é respeitadíssima, pode ter certeza disso [...]

O entrevistado E-5 ainda complementa, mencionando a importância do artigo 170 para as universidades e para a UNOESC:

[...] O artigo 170 foi tão badalado que hoje acabou diluído dentro de bolsas de estudo que foram universalizadas. Me parece que está correto e que, de certa forma, vem ajudar, sem dúvida, [...], principalmente por que o aluno, ao receber a bolsa do artigo 170 do governo atual, ele está pagando o seu débito com a universidade. [...] no início do mês, quarenta por cento de alguns cursos não podiam pagar a mensalidade, com a bolsa a maioria consegue pagar e, com isso, o sufoco financeiro dos campi tem sido minimizado [...]

Durante este período acentuaram-se muito as diferenças políticas entre os Campi de Chapecó e Joaçaba, que contava com o apoio de Videira, Xanxerê e São Miguel do Oeste. De um lado (o da situação), a idéia central era não permitir a ascensão política do Campus de Chapecó, e de outro (o da oposição), era jogar contra um modo de fazer universidade que era completamente contrário ao seu processo evolutivo, fortemente carregado de lutas políticas. As divergências entre o Campus de Chapecó e o restante da UNOESC não representava a posição de todo aquele Campus, mas a posição de uma coalizão dominante que estava em ascensão.

Do ponto de vista estrutural, alterações estatutárias e regimentais enxugaram ainda mais a Reitoria, eliminando os cargos de Pró-Reitores Gerais. Os Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão fundiram-se em um único conselho com a denominação do primeiro, que passou a operar por meio de três Câmaras, que detinham poder para decidir sobre certas questões e em questões mais estratégicas emitiam parecer para submeter à apreciação do Conselho Universitário. Assim foram criadas as Câmaras de Ensino, de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação e de Administração e Normas. Estas mudanças reduziram ainda mais a atuação da Reitoria que já não tinha poder econômico, pela total autonomia concedida aos campi, e agora deixou de ter poder político. A reitoria era tida como a “Rainha da Inglaterra: que reina, mas não governa”.

Nos campi, foi preservado a estrutura com três Pró-Reitores com poderes em suas respectivas áreas de atuação, mas com uma supremacia de fato e não de direito do Pró-Reitor de Administração que detém o poder econômico, mesmo se tratando de uma atividade meio não geradora de recursos. O entrevistado P-16, neste sentido, menciona que “a administração prevalecia sobre o ensino, até porque onde está o dinheiro está o poder maior, sempre foi assim”.

Ainda em relação aos Campi, os Conselhos de Administração e Pedagógicos foram fundidos no Conselho de Gestão que passou a operar por meio de três Câmaras, a exemplo do Conselho Universitário. A estrutura departamental deixou de existir e os cursos foram organizados em torno de Centros estruturados por áreas de conhecimento, tomando por base as áreas propostas pela CAPES, com os ajustes necessários para atender às especificidades dos Campi. Os Colegiados dos Departamentos foram reorganizados em Conselhos de Centro e foram preservados os Colegiados dos Cursos de Graduação, que operam como projetos permanentes ou temporários, enquanto houver demanda.

Neste período a UNOESC cresceu como nunca, para não dizer explodiu, criando novos cursos e investindo em formação docente e em infra-estrutura. Mas um grande entrave impedia que a UNOESC contraísse empréstimos de longo prazo em função de sua configuração estatutária. Todos os Campi necessitavam e necessitam destes recursos de longo prazo, mas, ao mesmo tempo, as mantenedoras, que cediam o patrimônio para a UNOESC, não aceitavam colocar tais bens em garantia, por temer que um Campus não honrasse o seu compromisso e os demais tivessem que pagar. Vários entrevistados manifestaram o problema da impossibilidade de

colocar o patrimônio em garantia para contrair empréstimos e financiamentos, dentro os quais foram selecionadas as posições dos entrevistados C-3 e E-5. O entrevistado C-3 menciona que a UNOESC, ao manter o patrimônio nas fundações de origem, criou um grande “imbróglio jurídico”, um “óbice intransponível”, pois um empréstimo seria solicitado, em nível institucional, no CNPJ da mantenedora, mas essa não dispõe dos bens que pertencem às fundações, exceto Joaçaba que assumiu a figura jurídica da UNOESC. Está situação é diferente da opção de outras universidades, como é o caso da UNIVALI, que “têm ‘n’ campi, mas o patrimônio que existe em todos os campi é da mantenedora [...] Então, nós aqui da UNOESC somos um conglomerado, é um consórcio [...]”. O entrevistado E-5 menciona que um caminho seria, a exemplo do que ocorre no Canadá, a UNOESC funcionar como uma federação, mas esta figura jurídica não existe, “não têm federação de fundações, então teria que ser uma associação de fundações, mas sendo associação nós vamos perder a filantropia e uma série de benefícios que a associação não tem”.

A descentralização patrimonial era um aspecto de uma descentralização total (didático-pedagógica e administrativo-financeira), pela qual cada Campus operava como uma unidade estratégica de negócios, ou seja: cada Campus agia como uma universidade independente, tendo o Pró-Reitor de Administração como Reitor.

#### **4.7.2 O mandato do professor Santo Rossetto (3º Reitor)**

O último pleito para Reitor foi marcado pelo agravamento de algumas das crises político-institucionais abordadas no tópico anterior, principalmente no que tange à necessidade premente de regularização do problema ligado à configuração estatutária, bem como pela declarada intenção do Campus de Chapecó de sair da UNOESC e desenvolver um projeto próprio de Universidade.

O processo eleitoral apresentou três candidatos: o professor Santo Rossetto, como representante da situação, já que havia sido chefe de gabinete do professor Luiz Carlos Lückmann (segundo Reitor), o professor Odilon Poli, oposição com amplo apoio do Campus de Chapecó, no qual ocupava a função de Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, e o professor Roberto Merlo, professor dos Campi de Chapecó e de São Miguel do Oeste e Presidente do Conselho Curador. O

professor Merlo, ainda no início do processo, abre mão da sua candidatura e declara seu apoio ao professor Santo.

Novamente tínhamos um candidato de Chapecó e outro dos demais Campi da UNOESC. A principal diferença é que havia um posicionamento antagônico entre as propostas de governo das duas candidaturas: enquanto o professor Santo defendia a unidade da UNOESC, o professor Odilon acenava com a possibilidade de viabilizar a separação da UNOESC para aqueles Campi que desejassem desenvolver projeto próprio de universidade. Foi este antagonismo que ditou o tom das campanhas e acabou por fortalecer o apoio de Joaçaba, Videira e de Xanxerê para o professor Santo, pois alguns Campi não se sentiam em condições de pleitear a condição de Universidade, enquanto outros acreditavam piamente que o projeto da UNOESC era a melhor alternativa para o Oeste Catarinense. O professor Odilon contou com apoio do seu Campus e com o apoio do Pró-Reitor de Administração de São Miguel do Oeste, professor Anacleto Ângelo Ortigara, que acreditava na viabilidade de construir um projeto de universidade para aquele Campus.

A eleição foi bastante disputada, tendo o professor Santo sido eleito, com margem de votos não muito elástica, decorrentes do apoio dos Campi de Joaçaba, Videira e Xanxerê e com vitória entre os alunos no Campus de São Miguel do Oeste. Como o professor Santo era originário do Campus de Chapecó, também obteve lá uma parcela importante de votos.

O mandato do professor Santo ainda está em andamento e terá como principal fato os desgastes decorrentes da decisão de Chapecó de deixar a UNOESC. Isto já é uma realidade, pois o Campus de Chapecó ingressou com projeto para criação de universidade no Conselho Estadual de Educação e no dia 13 de agosto de 2002 teve tal projeto aprovado na plenária do referido conselho. O reconhecimento foi aprovado com validade para cinco anos, com dois anos de acompanhamento. Falta ainda a homologação nas esferas estaduais e federais, mas trata-se apenas de formalidades, já que a decisão está tomada. Então, a partir desse momento o Campus de Chapecó passa a se chamar UNOCHAPECÓ. A UNOESC ainda mantém a responsabilidade pela emissão dos diplomas daqueles alunos que ingressaram no Campus de Chapecó em data anterior a do reconhecimento da UNOCHAPECÓ, mas trata-se de uma situação transitória. A nova universidade leva consigo o patrimônio, que nunca deixou de ser da FUNDESTE, e os cursos existentes naquele momento.

O entrevistado M-13 fala sobre a perspectiva de desmembramento da UNOESC:

[...] a nossa junção na UNOESC é fruto de interesse, interesse de crescimento comum, no momento em que esse interesse de crescimento comum foi consolidado, apareceu a possibilidade da caminhada de cada campus como instituição própria [...] Como num casamento [...] enquanto eu sou pobre e nós dois somos pobres, nós vamos juntar os nossos pilas, na hora em que cada um ficou rico, espera ai, agora já dá para caminhar sozinho, [...] parece que esta é a perspectiva que se armou por ai.

Outro depoimento neste sentido foi dado pelo entrevistado A-1:

[...] como ninguém é dono de nada, essa é a grande verdade, eu acho que teria que evoluir exatamente para isso, se fazer um acordo institucional em que, na medida que cada um possa ser independente, tenha condições de ser independente, que ele seja independente. É que nem um filho. Até um tempo ele mora na casa do pai, depois ele vai para o seu apartamento e vai cuidar da sua vida. Eu acho que é isso, quer dizer, a partir do momento que Joaçaba, Chapecó ou São Miguel tiverem condições de ser universidade, tem que ser, eu defendo isso.

É importante enfatizar que tais depoimentos foram dados no segundo semestre de 2000, quando tal discussão ainda era embrionária.

No mesmo período em que Chapecó optou por tornar-se uma universidade desvinculada da UNOESC, o Campus de São Miguel do Oeste também tentou promover a separação, mas não houve unanimidade e o processo retrocedeu sem deixar maiores seqüelas.

A concepção do professor Santo Rossetto e de muitos dirigentes e membros da comunidade acadêmica, e que saiu vitoriosa no processo eletivo, é que a UNOESC foi criada para ser uma universidade comunitária de cunho regional, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão no grande oeste de Santa Catarina. Nesta concepção, ela cumpre seu papel de forma unificada, não sendo cogitada a possibilidade de fragmentação.

Como forma de reverter o traumático quadro de discutir a qualquer momento se “separa ou não separa”, os dirigentes dos quatro Campi remanescentes decidiram fortalecer a reitoria com as seguintes medidas:

- promover as alterações estatutárias e regimentais que viabilizem a unificação patrimonial. São Miguel do Oeste e Xanxerê que constituíram patrimônio já na era UNOESC e Joaçaba que assumiu a figura jurídica da UNOESC já possuem o patrimônio unificado, cabendo apenas promover a extinção da FEMARP de Videira e a incorporação do seu patrimônio. Tal medida é dita como fundamental para viabilizar empréstimos de longo prazo tão necessários para alavancar o franco crescimento da UNOESC.

- a criação da figura de três Vice-Reitores, cargos de confiança do Reitor e vinculados à Reitoria para fortalecê-la na formação e implantação das políticas acadêmico-administrativas. O fortalecimento da Reitoria representa o fortalecimento da UNOESC, como uma universidade com uma proposta de atuação regional.

Assim, em maio de 2002 foram efetivamente criados os cargos de Vice-Reitor. Para o Ensino assumiu o cargo o professor José Mauro Lehmkuhl, para a Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação assumiu o professor Luiz Carlos Lückmann, Ex-Reitor, e para a de Administração o professor Antônio Carlos de Souza. Os dois primeiros de Joaçaba e o último de Videira.

Parece que afinal as coisas seguiram o seu curso, pois a saída do Campus de Chapecó acabou por corrigir um processo que iniciou de forma precipitada e, porque não dizer, oportunista, já que Chapecó só integrou a UNOESC por não ter conseguido elaborar o seu próprio projeto de Universidade. Desde o início se percebia uma marcante diferença de postura entre Chapecó com Joaçaba e Videira. Outro aspecto importante é que os dois Campi originários de Chapecó, que são Xanxerê e São Miguel do Oeste, acabaram se identificando mais com Joaçaba e Videira e fizeram a opção de permanecer na UNOESC. Até quando? Isso só a história dirá.

#### 4.8 A EXPANSÃO DA UNOESC

Durante o decorrer do trabalho, em diversos momentos, enfatizou-se a expansão do ensino superior oferecido pela UNOESC, a partir da fusão das três fundações que lhe deram origem. Neste momento, pretende-se apresentar dados que ilustre de forma clara esta expansão.

A seguir são apresentados números que permitem visualizar a expansão da UNOESC, considerando quatro importantes momentos: (1º) o ano de implantação da UNOESC em 1992; (2º) o ano de reconhecimento da UNOESC e de final de mandato do primeiro Reitor em 1996; (3º) o ano de final de mandato do segundo Reitor em 2000; e (4º) o ano de 2002 (1º semestre), durante o mandato do terceiro Reitor, considerando dados de quando a UNOESC ainda era formada por cinco campi, com Chapecó incluso, mas já em processo de desligamento.

Tabela 01: Evolução da UNOESC no período 1992 a 2002

Aspectos analisados	1992	1996	2000	2002	Crescimento 1992/2002	
Cursos de Graduação	14	18	38	47	335,7%	
Vagas Iniciais	1.300	1.750	4.300	5.135	395,0%	
Total de Alunos	4.852	7.679	17.160	20.311	418,6%	
Total de Professores	310	456	847	1.034	333,5%	
Professores c/ formação Stricto-sensu	Mestres	21	64	191	419	1.995,2%
	Doutores	1	1	15	26	2.600%
	Total	22	65	206	445	2.022,7%

Fonte: Adaptado de Bordignon (2000) e UNOESC (2002)

Os números revelam um crescimento exponencial em todos os aspectos analisados, se comparados à evolução que cada Fundação obteve nos cerca de vinte anos que antecederam seu ingresso na UNOESC. É evidente que outros fatores contribuíram significativamente, mas a sinergia gerada com um projeto de universidade comunitária regional teve uma decisiva participação, pela autonomia para criação de cursos advinda do status de universidade e pelo poder político para negociar benefícios para todo o grande oeste catarinense. Não há números para avaliar a pesquisa e a extensão no mesmo período, mas é possível afirmar que a evolução foi maior ainda, considerando que as Fundações só atuavam no ensino e que a UNOESC investiu na criação de programas institucionais de fomento à pesquisa e à extensão, bem como na criação de revistas científicas em todos os campi e em diversas áreas de conhecimento, para estimular a produção científica.

A seguir são apresentados dados que permitam entender a dimensão dos campi:

Tabela 02: Quadro geral de alunos no primeiro semestre/2002

Campus	1º e 2º Graus	Graduação/ Sequencial	Pós-Graduação	Total	% s/ Total
Joaçaba	0	4.601	327	4.928	24,3
Videira	662	2.387	111	3.160	15,5
São Miguel do Oeste	0	2.556	259	2.815	13,9
Xanxerê	0	1.849	247	2.096	10,3
<b>UNOESC</b>	<b>662</b>	<b>11.393</b>	<b>944</b>	<b>12.999</b>	<b>64,0</b>
Chapecó *	0	6.426	886	7.312	36,0
<b>Total Geral</b>	<b>662</b>	<b>17.819</b>	<b>1.830</b>	<b>20.311</b>	<b>100</b>

\* Campus de Chapecó se encontrava em processo de desligamento da UNOESC

Fonte: UNOESC (2002)

Além de entender a participação dos campi na UNOESC, é possível perceber que a saída de Chapecó representa uma significativa redução no corpo docente. Além disso, o município de Chapecó apresenta um potencial demográfico e econômico muito superior às demais microrregiões do grande oeste catarinense.

Tabela 03: Quadro dos professores de graduação por titulação (1º/sem./2002)

Campus	Grad.	Espec.	Mestr.	Doutor.	Total	%
Joaçaba	3	158	86	4	251	24,3
Videira	2	70	36	4	112	10,8
São Miguel do Oeste	7	74	82	4	167	16,1
Xanxerê	12	74	44	4	134	13,0
<b>UNOESC</b>	<b>24</b>	<b>376</b>	<b>248</b>	<b>16</b>	<b>664</b>	<b>64,2</b>
% s/ Total da UNOESC	3,6	56,6	37,4	2,4	100	-x-
Chapecó *	32	157	171	10	370	35,8
% s/ Total de Chapecó	8,7	42,4	46,2	2,7	100	-x-
<b>Total Geral</b>	<b>56</b>	<b>533</b>	<b>419</b>	<b>26</b>	<b>1.034</b>	<b>100</b>
% s/ Total Geral	5,4	51,6	40,5	2,5	100	-x-

\* Campus de Chapecó se encontrava em processo de desligamento da UNOESC

Fonte: UNOESC (2002)

A evolução da titulação do corpo docente é marcante e é fruto de elevados investimentos realizados durante o processo de implantação e consolidação da UNOESC. Percebe-se também que, embora a titulação dos campi que permaneceram na UNOESC seja relevante, o desempenho do Campus de Chapecó, agora UNOCHAPECÓ, é superior. A UNOESC possui 39,8% de professores com formação *stricto sensu*, enquanto a UNOCHAPECÓ apresenta 48,9%.

Tabela 04: Quadro dos professores de graduação por regime de trabalho (1º/sem./2002)

Campus	Horista	20h/a	30h/a	40h/a	D.E.	Total	%
Joaçaba	130	32	18	67	4	251	24,3
Videira	80	8	1	20	3	112	10,8
São Miguel do Oeste	106	19	8	31	3	167	16,1
Xanxerê	103	9	6	13	3	134	13,0
<b>UNOESC</b>	<b>419</b>	<b>68</b>	<b>33</b>	<b>131</b>	<b>13</b>	<b>664</b>	<b>64,2</b>
% s/ Total da UNOESC	63,1	10,2	5,0	19,7	2,0	100	-x-
Chapecó *	141	34	43	149	3	370	35,8
% s/ Total de Chapecó	38,1	9,2	11,6	40,3	0,8	100	-x-
<b>Total Geral</b>	<b>560</b>	<b>102</b>	<b>76</b>	<b>280</b>	<b>16</b>	<b>1.034</b>	<b>100</b>
% s/ Total Geral	54,2	9,9	7,3	27,1	1,5	100	-x-

\* Campus de Chapecó se encontrava em processo de desligamento da UNOESC

Fonte: UNOESC (2002)

As Fundações, isoladamente, contavam com uma esmagadora participação de professores horistas. Até os postos diretivos eram ocupados em regime de trabalho parcial, sendo que seus ocupantes, por vezes, desempenhavam funções em outras organizações, com jornadas de trabalho extendidas. Os dados apresentados na tabela 04 dão conta de que esta realidade mudou significativamente. Enquanto os quatro campi da UNOESC possuem 21,7% de professores em regime de tempo integral (40h/a e dedicação exclusiva) e 78,3% em regime parcial (horistas, 20h/a e 30h/a), a agora UNOCHAPECÓ possui 41,1% de professores em regime integral e 58,9% em regime parcial.

#### 4.9 A RELEVÂNCIA SOCIAL DA UNOESC

Ao analisar a implantação e expansão da UNOESC é possível formular o seguinte questionamento: para a sociedade oestina, valeu a pena? A resposta é categórica: sim. A UNOESC cresceu com a região e contribuiu para a formação e capacitação de profissionais que desempenharam papeis vitais no desenvolvimento da região oeste catarinense. A tabela 5 apresenta o total de alunos formados até 2001, por campi.

Tabela 05: Quadro geral de alunos formados pela UNOESC até 2001

Campus	Quantidade	%
JOAÇABA	4820	32,3
VIDEIRA	1936	13,0
SÃO MIGUEL DO OESTE	1481	9,9
XANXERÊ	808	5,4
CHAPECÓ	5.888	39,5
T O T A L	14.933	100

Fonte: UNOESC (2002)

Nesse sentido, Bordignon (2000) destaca que a relevância social da UNOESC está diretamente relacionada à sua capacidade de dar suporte técnico e científico para o enfrentamento dos problemas do oeste catarinense. O processo de

institucionalização da UNOESC representou um grande avanço para o desenvolvimento regional, especialmente no que se refere à qualificação profissional para o mercado de trabalho.

Além da contribuição com a formação de recursos humanos para as empresas da região, a UNOESC investiu em pesquisa e em extensão. Pela pesquisa é possível desvendar a realidade regional sob diversos aspectos e em diversas áreas do conhecimento, dando uma significativa contribuição ao desenvolvimento regional. Por meio das ações de extensão a UNOESC interage com a comunidade regional em uma relação de mão dupla: de um lado ela devolve a sociedade o conhecimento construído e, de outro, a comunidade lhe fornece informações para retroalimentar e oxigenar esta relação.

Para Lückmann (2001, p. 63), quando em 1991 a FUOC, FEMARP e FUNDESTE se integraram ao projeto UNOESC, o fizeram “pela opção estratégica de acreditar que seria possível construir uma universidade que ultrapassasse os limites geográficos de uma cidade e estivesse a serviço do desenvolvimento regional”.

Acima da necessidade de atender às demandas do mercado, a UNOESC tem o compromisso com a formação de cidadãos comprometidos com a região, seu povo e sua cultura. Lückmann (2001, p.68) menciona, referindo-se à UNOESC, que “a pertinência de uma instituição universitária deve levar em conta as demandas da economia e do mercado de trabalho, mas sobretudo a perspectiva mais ampla dos desafios que a sociedade em seu conjunto impõe à universidade.

Lückmann (2001, p. 68) segue dizendo que:

A plenitude universitária deve ser vista, portanto, em função do papel e do lugar que ocupa a universidade na sociedade em termos de sua missão e de seus serviços que dela decorrem, bem como em termos de seu comprometimento com o desenvolvimento humano, econômico e cultural de uma dada sociedade.

Vale destacar que a missão da UNOESC (1999, p. 24), declarada em seu Planejamento Estratégico, foi assim formulada:

A UNOESC tem por missão gerar e difundir o conhecimento científico, artístico-cultural e tecnológico, mediante o ensino, a pesquisa e a extensão, nas diferentes áreas do saber, com o objetivo de promover a cidadania, o desenvolvimento humano e cultural sustentável em âmbito regional, estadual, nacional e internacional.

Bordignon (2000) ressalta que, mesmo que a UNOESC esteja ciente do que ainda está por construir, não há dúvidas quanto à sua credibilidade e legitimidade social pelo que representa para a região e para o Estado de Santa Catarina. Os números alcançados em tão pouco tempo relevam isso.

## 4.10 OS ACHADOS DA PESQUISA

Os achados da pesquisa são apresentados pelos temas considerados e, dentro deles, por campus, visando, ao final, estabelecer as conexões e as relações percebidas entre eles.

### 4.10.1 Em relação à Estrutura

Em Videira, predominou a estrutura simples, próxima da estrutura linear, com algumas poucas características da estrutura funcional. No início isto se justificava pela característica empreendedora de como ela surgiu, mas, posteriormente, ela permaneceu pequena e se expandiu muito lentamente por aspectos políticos e por falta de conhecimento especializado para se profissionalizar. Durante muitos anos ela ofereceu apenas um curso de graduação. A partir de 1985 a FEMARP começou a crescer e próximo do final dos anos 90 já se aproximava da configuração do tipo burocracia mecanizada.

No caso de Joaçaba, a estrutura inicial era simples, mas foi migrando para um misto de burocracia mecanizada (predominante) e profissional. Mecanizada em função da especialização das funções, da hierarquia claramente definida e da alta formalização, em parte, decorrente da estrutura de colegiados, onde as decisões são normatizadas. Profissional, pois buscou desenvolver um corpo docente altamente preparado. Também como decorrência do crescimento, o corpo docente e os níveis de chefia e coordenação passaram a se organizar em departamentos por área de conhecimento.

Chapécó assemelha-se a Joaçaba em muitos sentidos, no entanto, por ser uma organização mais politizada, ela absorveu algumas características da adhocracia, pois muitas das suas atividades eram realizadas por projetos, ou forças-tarefa, com um nível de discussão maior, já que não estava, a exemplo de Joaçaba, sob a batuta de uma liderança forte.

Em termos de UNOESC (entre 1992 a 1996), a estrutura se apresentou de forma variada. Existia a figura do Reitor, que tinha poderes para indicar cargos de confiança, em função da urgência com que as questões de reconhecimento

devessem ser tratadas, bem como para agir com mão firme, quando necessário, para aplacar conflitos iniciais relativos às adaptações culturais decorrentes da necessidade de integrar organizações de porte e características tão diferentes. Iniciou com três pró-reitores e uma estrutura com duas direções nos campi. Organizados em departamentos nos campi e por centros nas relações entre campi. Tinha dois órgãos colegiados máximos para a universidade, um acadêmico (CONSEPE) e um administrativo-financeiro (CONSUN). A mesma estrutura era duplicada nos campi, que tinha o Conselho Pedagógico e o Conselho de Administração. Isso sem contar os colegiados dos departamentos e dos cursos de graduação.

Na questão acadêmica, nos campi, a UNOESC adotou uma estrutura do tipo matricial, onde os departamentos funcionam como estruturas funcionais e os cursos operam como estruturas por projetos. Os professores eram ligados aos departamentos, em função da sua área de conhecimento, e cedidos aos cursos para lecionar. Havia então um duplo comando (ou mais), pois os professores se reportavam aos coordenadores dos cursos em que lecionava, mas deviam obediência ao chefe do departamento ao qual estavam vinculados. Em uma instituição que tinha diversos cargos eletivos, tal estrutura privilegiava uma série de arranjos políticos para lidar com os conflitos de ordem ideológica. Se um coordenador de um curso não estivesse alinhado politicamente com um chefe de departamento, haveria problemas na indicação de professores daquela área de conhecimento. Os chefes de departamento, por sua vez, mantinham os professores alinhados, sob pena de serem excluídos do processo de destinação de disciplinas. Esta situação assemelha-se ao que ocorre com a educação no Estado, onde professores do partido que estão no poder ganham mais disciplinas ou assumem posição de destaque, enquanto aqueles que são de outros partidos ficam escanteados. A estrutura matricial há muito vem sendo criticada pela duplicidade de comando e só deve ser utilizada em situações especiais, já descritas anteriormente.

A adoção de estruturas uniformes nos três campi e nas extensões de São Miguel do Oeste e de Xanxerê criou uma estrutura inchada, principalmente para os de menor porte. A tentativa de uniformização, se por um lado garantia certo grau de padronização de procedimentos, de outro criava conflitos entre culturas, sobretudo entre Chapecó e Joaçaba (que estava afinada com Videira).

Com o passar do tempo, a estrutura foi se adaptando, com a extinção dos centros ainda no primeiro ano e com a duplicação da estrutura de três pró-reitores nos campi, dos quais o reitor escolheria um de cada especialidade para acumular o cargo de pró-reitor geral. Estas duas medidas foram a tônica no processo de descentralização quase total, com cada campi sendo uma universidade independente. Também marcou o enfraquecimento da reitoria, que passou a ter um caráter figurativo institucional.

Outra peculiaridade percebida é que a estrutura administrativo-financeira (meio) tinha mais poder decisório, em função de gerenciar os recursos captados. Esta questão tem um forte componente cultural, pois as instituições se acostumaram a ser lideradas por direções administrativo-financeiras, ocupadas por pessoas indicadas pelos prefeitos. Com exceção de Chapecó, que vivenciou um amadurecimento político mais rápido. A predominância da configuração do tipo burocracia mecanizada influenciou bastante nesta inversão de meios em fins.

Em linhas gerais, as IES que deram origem à UNOESC iniciaram com uma estrutura simples e evoluíram para uma burocracia mecanizada, com pitadas da burocracia profissional. Com o processo de fusão, passou a adotar uma forma divisionalizada, por campus. E, nos campi, para as atividades fins, adotou-se uma estrutura adocrática do tipo matricial, que, em função da duplicidade de comando entre as estrutura funcional e por projetos, mais complicou do que ajudou.

O quadro a seguir demonstra as configurações estruturais predominantes nas fundações e na UNOESC em seu primeiro mandato.

Quadro 71: Estruturas predominantes nas fundações e na UNOESC

	<b>FUNDESTE</b>	<b>FUOC</b>	<b>FEMARP</b>	<b>UNOESC</b>
<b>1º período</b>	Simple	Simple	Simple	Forma Divisionalizada e Burocracia Mecanizada nos campi
<b>2º período</b>	Simple	Simple	Simple migrando para Burocracia Mecanizada	
<b>3º período</b>	Simple migrando para Burocracia Mecanizada	Burocracia Mecanizada	Burocracia Mecanizada	
<b>4º período</b>	Burocracia Mecanizada	Burocracia Mecanizada		
<b>5º período</b>	Burocracia Mecanizada			

A FUNDESTE e a FUOC apresentaram crescimento mais acentuado e, por isso, migraram da estrutura simples para a burocracia mecanizada antes mesmo de ingressarem na UNOESC. Já a FEMARP permaneceu como uma estrutura simples e somente próximo do final dos anos 90 começou a apresentar características de uma burocracia mecanizada.

A UNOESC herdou as características da burocracia mecanizada já presentes nas três instituições que lhe deram origem, embora em dimensões variadas. Como cada campus manteve a autonomia para funcionar de forma quase independente, a UNOESC apresentou características marcantes da forma divisionalizada.

#### **4.10.2 Em relação ao Poder**

A IES de Videira passou toda a sua existência pré-UNOESC com uma estrutura de poder fortemente configurada como instrumento, pois estava a serviço de uma coalizão externa, cujos objetivos eram mais políticos, do que preocupados com a evolução da qualidade do ensino superior. De um lado tinha a prefeitura, cujo prefeito era o presidente da FEMARP e que indicava o diretor executivo. De outro, havia a classe empresarial, capitaneada pelo grupo Perdigão, que nunca mediu esforços para a implantação e manutenção do ensino superior em Videira.

Assim, este tipo de configuração impediu o processo de evolução natural do ensino superior, já que os dirigentes tinham interesses políticos e, antes de tudo, não detinham conhecimento especializado e, muito menos, formação para dirigir uma instituição com características tão peculiares. Isto foi evidenciado no episódio da possibilidade de fechamento do único curso, ciências contábeis, quando o CFE auditou e constatou, para reconhecer, uma série de irregularidades gravíssimas, do tipo: professor dando aula na graduação que só tinha segundo grau.

Em Joaçaba o processo foi bem diferente. A configuração inicial foi do tipo “instrumento” dos setores da sociedade que a criaram, mas com curta duração, principalmente porque o surgimento da FUOC não se concentrou tanto na figura da prefeitura ou de uma agroindústria poderosa. Ela evoluiu rapidamente para a configuração do tipo “autocrática”, em função de ter contado com líderes com características carismáticas que tomavam para si as decisões de forma empreendedora, que Hardy e Fachin (2000) chamam de “autocracia carismática”.

Esses líderes dominavam e pacificavam as coalizões externas, à medida que personalizavam as coalizões internas. Eles sacrificavam o processo democrático, mas aceleravam o processo evolutivo, na medida em que a organização não se perdia em arenas políticas. Em Joaçaba, criou-se um perfil de gestão que é adotado até os dias de hoje. Começou com um líder, que foi sucedido por outro com características semelhantes, fortemente marcados pelo pragmatismo (tão ausentes do cenário universitário), formando uma verdadeira saga. Assim, um modelo de gestão transformou-se em uma cultura forte, aceita por todos, reduzindo o nível de conflito, ao mesmo tempo em que não priorizam discussões mais democráticas.

Em Chapecó a configuração de poder também apresentou diferenças. A exemplo do que ocorreu inicialmente com Videira, a FUNDESTE surgiu de uma combinação de interesses da prefeitura municipal, fortemente influenciada por um poderoso grupo agroindustrial que lhe deu suporte. Portanto, como era de se esperar, durante um significativo tempo foi “instrumento” desta coalizão externa.

O primeiro dirigente, professor Altamiro, por ser um profissional do ensino superior, tentou fugir da influência da coalizão externa, adotando uma configuração próxima da autocracia, com a FUNDESTE sendo administrada por um pequeno grupo de profissionais que chegaram com ele para implantar o ensino superior em Chapecó. Entretanto, ele não teve habilidade, ou força, suficiente para negociar e acabou sendo afastado do processo, na medida em que a coalizão externa, por deter poder econômico, retomou a supremacia e indicou pessoal de sua confiança para assumir a FUNDESTE, configurando-a ainda mais como instrumento.

Como a cidade de Chapecó estava crescendo muito, convivendo com maior diversidade e contando com profissionais de variada formação superior, esta configuração não se manteve de forma hegemônica por muito tempo. Isso sem contar que começou a se desenvolver na FUNDESTE uma esquerda mais atuante.

Assim, percebe-se em Chapecó um processo de democratização mais acelerado, marcado eminentemente por uma coalizão externa de direita e uma coalizão interna dividida, com um grupo de direita e outro de esquerda. A coalizão interna de esquerda inclusive viria a ter uma importante participação na criação do Partido dos Trabalhadores em Chapecó, o que se constituiu, intencionalmente ou não, na criação de uma coalizão externa, ou *stakeholder*, para usar o célebre conceito de Freeman e Reed (1983), que buscava influenciar, de fora para dentro, as posições de professores e alunos. Desta combinação resultaram inúmeros episódios de

declarada “arena política”, que permitia evoluir como instituição democrática, mas que, ao mesmo tempo, fazia com que a instituição se perdesse em conflitos que quase a levaram à exaustão, sobremaneira no aspecto financeiro, com dívidas elevadas e atraso nos pagamentos dos professores e técnicos, já que as retaliações, de ambas as partes, eram de cunho econômico. Enquanto a direita cortava os repasses das prefeituras como forma de pressão, a esquerda incitava os alunos ao não pagamento das mensalidades.

Quando a esquerda assumiu o poder, a configuração do tipo instrumento deu origem a um sistema fechado, no qual a FUNDESTE procurava rechaçar qualquer possibilidade de controle externo.

O quadro a seguir ilustra as configurações de poder predominantes nas fundações e na UNOESC.

Quadro 72: Configurações de poder predominantes nas fundações e na UNOESC

	<b>FUNDESTE</b>	<b>FUOC</b>	<b>FEMARP</b>	<b>UNOESC</b>
<b>1º período</b>	Autocracia e Instrumento com curto período de Arena Política	Autocracia Carismática “Saga”	Instrumento	Autocracia com breves momentos de Arena Política Fraca Apresentou características do Sistema Fechado para rechaçar tentativas de influência externa
<b>2º período</b>	Instrumento	Autocracia Carismática “Saga”	Instrumento	
<b>3º período</b>	Instrumento com curto período de Arena Política	Autocracia Carismática “Saga”	Instrumento	
<b>4º período</b>	Inicia como instrumento, cria uma Arena Política e passa a Sistema Fechado	Autocracia Carismática “Saga”		
<b>5º período</b>	Arena Política Fraca			

Enquanto a FEMARP aceitava a condição de instrumento, pela simplicidade da sua estrutura, combinada com a prerrogativa legal que a prefeitura tinha para indicar o Diretor Executivo e com a dependência de recursos, a FUNDESTE possuía uma coalizão interna de esquerda que não aceitava o controle externo e criava situações de arena política, até conseguir chegar ao poder e investir na configuração de sistema fechado.

Enquanto isso, a FUOC consolidava a autocracia carismática que deu origem a uma saga de dirigentes que criaram uma cultura forte em torno de um modelo de gestão. Isto explica, mesmo que parcialmente, porque a FUOC foi a instituição que mais preservou seus ex-dirigentes ainda em atividade até hoje, pois eles se viam como “continuadores” e, por isso, podiam conviver tranqüilamente, e não como “opositores” que deveriam ser excluídos para evitar incômodos futuros.

A era UNOESC iniciou com pistas de uma configuração do tipo sistema fechado, como uma forma de eliminar toda e qualquer forma de mantê-la como instrumento. A idéia era se fechar para sofrer menos influência externa na medida em que preparava o seu processo de reconhecimento e buscava um maior grau de profissionalização. Também foi marcada pela configuração do tipo autocrática, em função do perfil do primeiro reitor, que puxava para si a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem em um cenário de muitas diferenças culturais. Acredito que se tivesse sido diferente, a UNOESC teria se perdido em meio a uma forte e talvez fatal “arena política”, que não deixou de existir, mas que foi mantida sob controle até que o processo de consolidação institucional evoluísse. Neste sentido, o professor Aristides Cimadon desempenhou papel de fundamental importância.

A UNOESC combinou a aversão à configuração instrumento com a de sistema fechado da FUNDESTE e da FEMARP (ainda incipiente), com a autocracia carismática da FUOC. A convivência não foi pacífica, principalmente porque a coalizão de esquerda da FUNDESTE não aceitava o perfil do primeiro Reitor, gerando momentos de arena política fraca. Mas o reitor foi hábil o suficiente para validar a configuração autocrática até o final do seu mandato, bem como desempenhou papel fundamental para lidar com as divergências culturais existentes em um ambiente novo e complexo.

#### **4.10.3 Em relação à Estratégia**

A FEMARP nasceu e cresceu a partir de estratégias impostas pela Prefeitura de Videira – coalizão externa dominante, que usava a IES como instrumento. Ao longo de sua história, percebe-se também o uso de estratégias adaptativas e do tipo manobra política, principalmente aquelas ligadas à necessidade de reverter quadro adverso pelas pressões sofridas de organismos estaduais e federais de educação,

bem como para captar recursos externos para melhoria de infra-estrutura. Nas negociações em torno da criação de uma universidade regional, nos dois episódios, da UNIMOC e da UNOESC, adotou também estratégia adaptativa, já que tomava suas decisões buscando sua manutenção no mercado, levando em consideração as suas carências estruturais, em meio à divisão de opinião interna do que seria melhor para a FEMARP. Também adotava estratégias planejadas para promover ações que fossem ao encontro do objetivo original (do estatuto) e principal da FEMARP que era viabilizar o ensino em todos os níveis (fundamental, médio, profissionalizante e superior).

Joaçaba vivenciou estratégias mais planejadas, mesmo que não formalmente. O seu crescimento ocorreu em uma relação que buscava combinar expansão e melhoria da qualidade. Contando com líderes fortes é de se esperar estratégias empreendedoras, mas eventualmente elas também foram adaptativas, para conviver com diversas demandas e pressões ambientais. Percebe-se também o significativo uso de estratégias como manobras políticas, para liberação de recursos a fundo perdido, bem como ao longo das negociações para a criação de uma universidade regional. A FUOC manejou muito bem para obter a concordância dos demais para ser sede jurídica e administrativa da UNIMOC, mas viu tudo desmoronar quando a FEARPE de Caçador também utilizou estratégia para reverter o quadro e criar a UnC. Joaçaba aprendeu a lição e ofereceu a sede da reitoria para viabilizar a introdução de Chapecó no projeto que daria origem a UNOESC, mas ficou com a sede jurídica e, de quebra, ainda conseguiu colocar o seu principal dirigente como primeiro reitor da universidade recém criada. Esta foi uma jogada de mestre que interferiu sobremaneira no futuro da UNOESC.

Por sua vez, Chapecó também cresceu convivendo com estratégias impostas pela coalizão externa dominante. Esta coalizão buscava alternativas para viabilizar o ensino superior na região, mas não tinha conhecimento especializado acerca de uma instituição com tantas especificidades. Isso fez com que FUNDESTE alternasse estratégias adaptativas e empreendedoras, algumas planejadas, mesmo que informalmente, e a maioria emergente. Os profissionais indicados pela coalizão externa dominante demonstraram competência e foram suficientemente empreendedores para contornar as dificuldades financeiras e conseguir crescer, criando infra-estrutura compatível. Por outro lado, a coalizão interna de esquerda preocupou-se em adotar estratégias que privilegiassem a implantação da pesquisa e

da extensão, atividades próprias de uma administração mais voltada para a melhoria da qualidade do ensino superior. Durante a gestão do professor Santo, a FUNDESTE experimentou estratégias como perspectiva para sedimentar uma ideologia que via o ensino superior como um meio para promover transformações sociais. Uma estratégia neste sentido foi contratar um grupo de professores alinhados com esta perspectiva. Por ter vivenciado com relativa frequência experiências de arena política, a estratégia como manobra política e adaptativa foi amplamente adotada tanto pela coalizão de esquerda quanto pela de direita. Assim, percebe-se que este caldo de diversidades e conflitos propiciou a construção de uma instituição mais democrática, percebida inclusive pela sua predisposição em escolher dirigentes por meio de processos eleitorais. Talvez tenha sido a FUNDESTE a que mais perdeu com o ingresso na UNOESC, já que ela acabou se aliando a instituições com histórias e características diferentes.

Quadro 73: Estratégias predominantes nas fundações e na UNOESC

	<b>FUNDESTE</b>	<b>FUOC</b>	<b>FEMARP</b>	<b>UNOESC</b>
<b>1º período</b>	Imposta, empreendedora e manobra	Empreendedora e adaptativa	Imposta, adaptativa, manobra e planejada na busca do objetivo maior	Empreendedora e planejada
<b>2º período</b>	Imposta, empreendedora, adaptativa e manobra	Empreendedora, manobra e planejada	Imposta, adaptativa, manobra e planejada na busca do objetivo maior	
<b>3º período</b>	Imposta, empreendedora, adaptativa e manobra	Empreendedora e manobra	Imposta, adaptativa, manobra e planejada na busca do objetivo maior	
<b>4º período</b>	Estratégias como perspectiva	Empreendedora com manobra política nas negociações da UNOESC		
<b>5º período</b>	Adaptativa para lidar com divisão interna e inserção na UNOESC			

O quadro 73 apresenta as principais estratégias adotadas pelas fundações e pela UNOESC para lidar com o ambiente externo.

Em relação à UNOESC, em seu primeiro mandato, as estratégias foram predominantemente empreendedoras e planejadas. Empreendedoras pela existência de um líder forte, o reitor, que sabia como ninguém enfrentar situações adversas e tomar para si a responsabilidade de garantir que o processo de construção da UNOESC seguisse em direção à obtenção do tão desejado reconhecimento. Era neste sentido que a maioria das estratégias foram planejadas, inseridas no bojo do projeto de reconhecimento que previa, em detalhes, objetivos, estratégias, políticas de expansão e ações para qualificar o corpo docente, as questões pedagógicas e toda a infraestrutura necessária.

No geral, a FUNDESTE e a FEMARP absorveram estratégias impostas pela coalizão externa dominante, a partir da indicação de dirigentes da sua confiança para atuar na coalizão interna. A estratégia empreendedora nas três fundações, com maior ou menor intensidade, era requerida para lidar com todo tipo de restrição, desde questões pedagógicas até deficiências estruturais e financeiras. As estratégias adaptativas e do tipo manobra eram a alternativa para lidar com demandas conflitantes, pressões ambientais e adversidades de toda a ordem. Estratégias planejadas foram utilizadas mais amplamente já na UNOESC, em função de imposições do projeto de reconhecimento.

#### **4.10.4 O relacionamento entre Estrutura, Poder e Estratégia**

No caso específico das instituições estudadas, o que pode valer também para outras instituições com características semelhantes, é possível afirmar que:

- Em IES criadas na segunda metade dos anos 60 e na primeira dos anos 70, a partir de lei municipal, possuem uma forte probabilidade de adotar estrutura simples, configuração de poder do tipo instrumento e estratégias impostas pela coalizão externa dominante. As estratégias do tipo empreendedora, adaptativa e manobra política também são percebidas com relativa frequência. Empreendedora na busca de recursos para desenvolver a infra-estrutura necessária, adaptativa para lidar com demandas conflitantes e com as fragilidades de IES criadas sem atender as especificações do MEC e CEE e manobra política para superar adversidades. As

estratégias raramente são planejadas, pois a coalizão dominante quer impor o objetivo que melhor lhe convir. A configuração do tipo instrumento se justifica na medida em que as prefeituras indicavam pessoas para os postos-chaves nas IES. Enquanto ela permanecer pequena e não profissionalizada (do ponto de vista acadêmico), estará mais suscetível a influências externas.

- À medida que as IES cresciam buscavam minimizar as influências externas, principalmente das prefeituras, que não entendem nada de fazer universidade, mas, se deixar, não abrem mão de manter domínio sobre um espaço político para o qual a sociedade dá tanta importância. Inclusive, há uma forte possibilidade da IES adotar uma configuração de poder do tipo sistema fechado, justamente para rechaçar o controle externo. Nesta configuração, a estrutura se aproxima da burocracia mecanizada, pela especialização das funções, clara estrutura hierárquica e alta formalização. As estratégias adotadas visam a sobrevivência e o crescimento e são canalizadas para atender aos interesses da coalizão interna dominante.

- Também há a possibilidade da configuração instrumento migrar para uma com características da autocracia, quando houver uma liderança forte que tome para si a responsabilidade de conduzir o destino da instituição. Como as IES adotam estrutura que contempla a existência de decisão colegiada, o líder manipula as esferas colegiadas para fazer valer a sua visão de mundo. Nesta configuração as estratégias são predominantemente empreendedoras e de poder (manobra). Uma autocracia pode funcionar muito bem em uma estrutura do tipo burocracia mecanizada e pode durar enquanto houver um líder suficientemente forte para dominar a coalizão externa e pacificar a coalizão interna. Se o líder criar uma cultura em torno de um modelo de gestão capaz de influenciar as estratégias e a conduta de líderes futuros vistos como igualmente fortes, pode-se criar uma saga que envolve a organização e seus membros em torno de uma visão de mundo compartilhada. Neste caso, os processos sucessórios ocorrem com maior tranquilidade e a exclusão dos vencidos se torna desnecessária em função da continuidade e complementaridade entre as gestões que se sucedem. Conforme Hardy e Fachin (2000), no Brasil há uma tendência de se ver a permanência de um líder ou de um grupo no poder por muito tempo como algo nocivo à democracia, quando pode significar justamente que o trabalho realizado é reconhecido pela comunidade acadêmica que não vê necessidade de mudança na configuração de

poder. Neste caso, se forma uma autocracia carismática (Hardy e Fachin, 2000) que representa uma configuração de equilíbrio entre a organização e seu ambiente.

- Em vazios no poder, processos sucessórios eletivos e mudanças mais significativas, podem instalar-se arenas políticas, geralmente fracas e moderadas, que funcionam como uma configuração transitória até que alguém ou um grupo retome o poder. Durante a arena política, a estratégia adaptativa é uma forma de lidar com demandas conflitantes, divisão de poder e disputas entre grupos rivais.

- À medida que se eleva a titulação de professores e o tempo de dedicação, a organização tende a se profissionalizar e a se tornar um espaço político que privilegia as discussões. Assim, ela alterna longos momentos de meritocracia, com curtos momentos de arena política, principalmente em processos sucessórios mediante processos eletivos. Contudo, em algumas IES, a existência de um líder forte, pode anular o espaço da política, já que a coalizão interna transfere poderes para o líder tomar as grandes decisões, que são corroboradas nos espaços colegiados. Nesse caso, um líder só se mantém se atuar de forma profissional, conduzindo a IES para estágios de qualificação mais elevados, utilizando-se de estratégias empreendedoras e de manobra política.

- A expansão e a implantação das mais diversas áreas de conhecimento conduzem a um enfraquecimento de eventuais autocracias, pois a organização se profissionaliza de tal forma que as coalizões internas não aceitam ser conduzidas por um único líder forte. Inclusive, percebe-se uma tendência na qual coexistam coalizões internas com ideologias divergentes (esquerda e direita, por exemplo) que promovem arenas políticas moderadas para gerar alternância no poder.

- A criação de várias áreas de conhecimento conduz à adoção de estruturas adhocráticas do tipo força-tarefa, na forma de comissões, para criar alternativas de desenvolvimento ou para a solução de problemas. Entre as áreas de conhecimento, adota-se o modelo de estrutura matricial onde os departamentos detêm o vínculo dos professores e os projetos dos cursos utilizam os serviços destes docentes de forma adhocrática. Como já foi enfatizado anteriormente, esse tipo de estrutura gera muita confusão, na medida em que privilegia a duplicidade de comando, o que se torna um terreno fértil para manobras políticas.

O quadro a seguir ilustra o relacionamento entre os temas estudados nas três fundações e na UNOESC, durante o mandato do primeiro reitor.

Quadro 74: Relacionamento entre estrutura, poder e estratégia

	<b>ESTRUTURA</b>	<b>PODER</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
<b>FUNDESTE</b>	Estrutura Simples e Burocracia Mecanizada	Instrumento, Sistema Fechado, com vários momentos de Arena Política Fraca	Imposta, empreendedora, adaptativa e manobra política, mas emergente
<b>FUOC</b>	Estrutura Simples e Burocracia Mecanizada	Autocracia	Empreendedora, adaptativa, com habilidades para Manobra Política
<b>FEMARP</b>	Estrutura Simples e Burocracia Mecanizada	Instrumento	Imposta, predominantemente adaptativa, com manobra política, sendo planejada apenas em relação ao objetivo principal
<b>UNOESC</b>	Forma Divisionalizada e Burocracia Mecanizada nos Campi	Autocracia com características de Sistema Fechado	Empreendedora, com uso de manobra política e planejada

#### **4.10.5 Categorias analíticas para estudar universidades regionais comunitárias multicampi**

A partir dos achados organizados neste subcapítulo é possível construir um conjunto de categorias analíticas que funcionaria como proposições ao estudo de universidades regionais comunitárias multicampi, que tenham surgido pela vontade e iniciativa da sociedade organizada com envolvimento direto do poder público municipal, inserida no processo de privatização do ensino superior brasileiro e de interiorização ocorrido com maior ênfase na região sul do país e que tenham se transformado em universidade pela fusão de instituições isoladas de ensino superior.

Quadro 75: Proposições para o estudo de universidades regionais comunitárias

<b>Proposição Central</b>	Uma IES tende a nascer estrutura simples, instrumento, com estratégias impostas, ou estrutura simples, autocracia com estratégias empreendedoras, em ambos os casos mais emergentes que planejadas. Migram para burocracia mecanizada, sistema fechado e estratégias planejadas, adaptativas e políticas, para quem já foi instrumento, e burocracia mecanizada, autocracia e estratégias empreendedoras e planejadas, quando um líder carismático criar uma saga.
<b>Proposição 1</b>	As IES nascem como estruturas simples e precárias e, ao crescerem, migram para burocracias predominantemente mecanizadas, diferentes das expectativas teóricas de que a universidade é uma burocracia profissional.
<b>Proposição 2</b>	Para estruturas simples a configuração de poder pode ser do tipo instrumento, quando houver uma coalizão externa (normalmente a prefeitura) capaz de impor os seus objetivos.
<b>Proposição 3</b>	Para estruturas simples a configuração de poder pode ser do tipo autocrática, quando houver na coalizão interna um líder forte capaz de controlar a coalizão externa e servir como referência para a coalizão interna.
<b>Proposição 4</b>	Para a configuração instrumento, as estratégias são impostas do tipo empreendedora, adaptativa e política (manobra), muito mais emergente que planejada.
<b>Proposição 5</b>	Para a configuração autocrática, as estratégias são predominantemente empreendedoras, mas também adaptativa e política para lidar com as pressões do ambiente.
<b>Proposição 6</b>	Quando evoluem para a burocracia mecanizada, a configuração de poder pode permanecer autocrática, caso se mantenha uma liderança forte ou se uma liderança forte foi carismática o suficiente para criar uma ideologia em torno de um modelo de gestão que é continuado também por líderes fortes. Aqui se percebe a existência de uma saga.
<b>Proposição 7</b>	Na combinação da burocracia mecanizada e autocracia, as estratégias se mantêm empreendedoras, adaptativas e políticas, mas tendem a ser também planejadas para suportar o crescimento da instituição.
<b>Proposição 8</b>	A burocracia mecanizada pode levar à configuração de poder do tipo sistema fechado, para rechaçar o controle externo em instituições que já foram instrumento.
<b>Proposição 9</b>	Na combinação burocracia mecanizada e sistema fechado as estratégias tendem a ser planejadas, para organizar o crescimento e a expansão, e adaptativas e políticas, para lidarem com as contingências ambientais.

<b>Proposição 10</b>	Na fusão de IES para criação de universidades, a estrutura pode combinar a forma divisionalizada, na qual cada campi é uma unidade de negócios com maior ou menor autonomia, com a burocracia mecanizada na reitoria e nos campi, que são organizados com base nas funções (estrutura funcional).
<b>Proposição 11</b>	Em uma universidade multicampi (forma divisionalizada), a configuração de poder pode ser a autocracia, caso o primeiro reitor se constitua em uma liderança forte o suficiente para integrar culturas e <i>modus operandi</i> diferentes mediante um desgastante processo de negociação para a construção do modelo de gestão, dos ordenamentos estruturais e jurídicos, bem como a elaboração do projeto de universidade. Também apresenta algumas características de sistema fechado para rechaçar o controle externo.
<b>Proposição 12</b>	Forma divisionalizada na macroestrutura e burocracia mecanizada nas unidades com autocracia e pitadas de sistema fechado combinam com estratégias empreendedoras e planejadas.

## 5 CONCLUSÃO

O capítulo conclusivo do presente estudo está articulado de forma a responder aos objetivos propostos mediante a apresentação dos principais resultados da pesquisa, assim como apresenta algumas constatações e sugestões para a UNOESC lidar com problemas que foram identificados na pesquisa. Em seguida são apresentadas recomendações para pesquisas e estudos futuros, com o intuito de incrementar e ampliar os resultados aqui encontrados. Por fim, formulam-se algumas considerações finais julgadas pertinentes.

### 5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

Para se atingir os objetivos deste estudo foi realizada uma ampla descrição da história das três fundações e do primeiro mandado da UNOESC, na percepção dos dezesseis entrevistados. A descrição histórica foi narrada por fases que representavam períodos de tempo. A FUNDESTE foi descrita em cinco fases, enquanto a FUOC contemplou quatro fases e a FEARP teve sua história revisada em três fases. A passagem de uma fase para outra ocorria em função de mudanças significativas percebidas nas relações de poder, nas características estruturais e/ou nas estratégias implementadas.

Os três primeiros objetivos específicos foram atingidos pela interpretação teórica que acompanhava cada fase descrita, buscando destacar das narrativas aspectos ligados à estrutura, poder e estratégia, que pudessem ser contrapostos com a literatura considerada, visando ampliar o seu poder de explicação.

Para cumprir com o quarto objetivo específico de pesquisa, buscou-se analisar a interação dinâmica entre estrutura, poder e estratégia, no contexto da UNOESC. Neste sentido, na seqüência são arrolados os principais resultados encontrados.

As três fundações começaram suas atividades com estruturas simples e migraram, à medida que cresciam e a complexidade aumentava, para a burocracia mecanizada.

Enquanto adotavam estrutura simples, a configuração de poder era do tipo instrumento na FUNDESTE e FEMARP e autocracia na FUOC. A autocracia seria a configuração natural de uma estrutura simples, mas o tipo instrumento se justifica

em função das mesmas terem sido criadas por lei municipal, tornando, até certo ponto, natural que prefeituras, políticos e empresários (fundadores) queiram influenciar seus destinos, ainda mais se pensarmos que o ensino superior sempre representou status em uma sociedade na qual esta modalidade de ensino, durante muitos anos, só esteve acessível a uma elite. As estratégias adotadas com mais freqüência foram as empreendedoras, adaptativas e manobras políticas, muito mais emergentes que planejadas e visando predominantemente à sobrevivência, pois a estrutura simples apresenta fragilidades para lidar com a oferta de ensino superior, sobre a qual o MEC e demais organismos federais e estaduais estão sempre prontos a intervir.

Por outro lado, a burocracia mecanizada se ajustava com a configuração de poder do tipo sistema fechado na FUNDESTE e FEMARP e com a autocracia na FUOC. O sistema fechado é uma configuração que naturalmente convive bem com a burocracia mecanizada, pois são configurações que se completam. No entanto, a burocracia mecanizada também pode coexistir com uma autocracia, pois o dirigente máximo usa as características da burocracia para validar a sua visão de mundo, conduzindo a instituição para os caminhos por ele traçados, demonstrando habilidade para influenciar pessoas e órgãos colegiados. As estratégias na burocracia mecanizada tendem a ser empreendedoras, planejadas, adaptativas e na forma de manobras políticas.

A UNOESC, na fase de implantação (período objeto de estudo), manteve o modelo burocrático nos campi e implantou na reitoria uma forma divisionalizada capaz de dar significativa autonomia aos campi. A configuração de poder que mais explica este período é a autocracia, pois o cargo de reitor foi ocupado pelo líder forte da FUOC, que soube assumir a responsabilidade de conduzir a UNOESC para a aprovação do seu processo de reconhecimento em meio às dificuldades de integrar culturas tão diferentes.

A partir dos resultados alcançados foi possível apresentar no item 4.10.5 doze categorias analíticas, na forma de um conjunto de proposições, que permitam estudar universidades regionais comunitárias multicampi. Tais proposições podem ser testadas em estudos futuros em outras universidades regionais comunitárias até que se obtenha a consistência capaz de viabilizar a construção de uma teoria substantiva acerca do relacionamento entre estrutura, poder e estratégias que permita estabelecer generalizações teóricas.

## 5.2 CONSTATAÇÕES E SUGESTÕES À UNOESC

A UNOESC surgiu como uma universidade regional e comunitária de conveniência, pois as três fundações desejavam arduamente, num frisson nacional estimulado pelo MEC, o status e a autonomia de ser universidade. Atingido este objetivo, cada fundação, agora chamada de campus, tratou de conquistar a sua autonomia em relação à própria UNOESC, adotando uma autêntica estrutura divisional, onde cada unidade estratégica de negócios funciona como uma universidade independente. Só que, diferentemente do modelo teórico original, os campi trataram de tirar todo o poder da Reitoria, que deveria funcionar como a *holding*, deixando-a sem recursos, garantindo repasses mínimos apenas para sua manutenção, pois ficaria estranho uma universidade sem reitoria (semelhante a um corpo sem cabeça, no qual cada membro decide o que, como e quando fazer).

Essa situação deveria ser revertida, por três motivos:

- O enfraquecimento da reitoria apresentou como conseqüência o enfraquecimento da própria unidade dos campi em torno do projeto de universidade regional comunitária, pois se cada campus age como quer, quem pensa o regional? Neste momento, abriu-se espaço para a saída de Chapecó, que, repito, era algo historicamente esperado. Claro que a separação será sempre uma opção, que não pode ser vista como algo puramente ruim, mas que deve surgir como uma estratégia de mudança organizacional e não pela adoção de um modelo de gestão que privilegia a desintegração organizacional.

- Uma universidade unificada necessita de uma reitoria forte para avaliar as necessidades de investimento entre os campi, bem como para formular estratégias e traçar as políticas e diretrizes para o ensino, pesquisa e extensão.

- Uma estrutura divisional, baseada em unidades estratégicas de negócios independentes, funciona muito bem em empresas privadas competitivas, mas não se ajusta ao ambiente das universidades, pois cria um distanciamento que tende à desintegração de uma instituição complexa que necessita discutir amplamente suas ações, bem como tende a promover mudanças de forma mais lenta em função da elevada diversificação do seu núcleo operacional, que conta com profissionais altamente qualificados que possuem visões de mundo diferentes e até conflitantes.

A UNOESC ainda tem uma diferenciação vertical muito elevada e uma estrutura colegiada inchada. Não se fala aqui em promover *downsizing*, reduzir quadro de pessoal ou qualquer coisa do gênero, mas de evitar que os cargos eletivos administrativos representem um volume muito superior em relação àqueles das carreiras acadêmicas laterais. Existe uma profusão de cargos para que quase todos os professores de tempo integral exercem posto diretivo ou gerencial. No nível estratégico possui um reitor, três vice-reitores e doze pró-reitores (deve ser um recorde entre as universidades brasileiras). No nível tático são diretores de centros, coordenadores de cursos de graduação, de especialização e de extensão e de inúmeros grupos de trabalho e órgãos administrativos complementares ligados às pró-reitorias, com quem diz: crie cargos gerenciais em profusão para manter todos satisfeitos. Todavia, uma universidade se faz com docentes pesquisando, desenvolvendo produção científica, lecionando e não submersos em procedimentos burocráticos, na concepção pejorativa do termo, e em reuniões intermináveis e improdutivas.

Constatou-se também que o conflito nos processos sucessórios, normalmente mediante pleito eleitoral, tem um forte componente cultural, pois quem perde uma eleição não consegue se ver trabalhando em um cargo inferior, como quem diz: “e pensar que ele já esteve por cima e agora está ai neste carguinho” ou “e agora é só professor”, como se “ser professor” em uma universidade não seja algo desejável. Para quem ganhou, a saída do perdedor é algo tentador, como quem elimina uma sombra ou tira uma pedra do sapato.

Principalmente em universidades privadas é possível perceber que as atividades meio sempre estiveram acima das atividades fim. Esta é também uma das principais características da burocracia mecanizada: a inversão de meios em fins. O dinheiro é que decide (onde está o dinheiro está o poder). Isso apresenta um componente cultural muito forte que merece ser revisto, pois, até pela influência das prefeituras, o cargo de dirigente executivo ou administrativo sempre se sobrepôs ao cargo diretivo acadêmico, que é onde se encontram os órgãos criadores de alternativas e geradores de receitas. Isso não representa descuidar da gestão administrativo-financeira ou relegá-la a segundo plano, mas simplesmente corrigir uma distorção histórica.

Uma universidade que se diz regional tem que ser capaz de planejar institucional e estrategicamente a sua expansão, áreas educacionais de excelência e

necessidades de investimentos, entre outros aspectos, mas isso novamente esbarra na autonomia exacerbada dos campi.

Outra sugestão diz respeito à necessidade de adquirir e/ou desenvolver recursos tecnológicos para lidar com a elevada dispersão espacial. Uma universidade não pode ser administrada por profissionais que vivem na estrada em reuniões e grupos de trabalho, em um mundo onde a internet, a vídeo conferência e outras tecnologias já estão disponíveis e, suficientemente, testadas em processos de ensino a distância. A universidade tem que encontrar meios para incorporar tais tecnologias ao seu processo de gestão.

Tais constatações e sugestões podem até parecer desconectadas dos objetivos deste estudo, mas na verdade elas surgiram a partir e no decorrer da interpretação dos dados.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Ao considerar que o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção tem desenvolvido inúmeros trabalhos sobre adaptação organizacional estratégica, é importante recomendar estudos que complementem, dêem continuidade e ampliem o foco de análise do estudo ora apresentado, tais como:

- Estudar o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em outras universidades regionais comunitárias do sistema ACADE, bem como em outras universidades localizadas na região sul do país, onde o processo de interiorização do ensino superior ocorreu com maior intensidade.
- A partir destas pesquisas, confrontar os resultados para avaliar a possibilidade de construção de uma teoria substantiva, talvez até baseada na abordagem de configuração. Neste caso, se obteria um conjunto de configurações que poderiam ser combinadas para explicar as possibilidades de se relacionar estrutura, poder e estratégia no ambiente das universidades regionais comunitárias.
- Realizar estudos em organizações universitárias que acrescentem outros elementos à estrutura, ao poder e à estratégia, tais como cultura organizacional e tecnologia, formando um polígono para a análise organizacional e para o estudo da mudança organizacional, pois permite uma maior amplitude de influências, já que mudança na tecnologia pode afetar a cultura, pressionar mudanças na estrutura e

necessitar ajustes na estratégia, assim como uma mudança no poder pode implicar em um reposicionamento estratégico, ajustes na estrutura e re-adequações culturais, entre várias outras combinações possíveis. Cultura e tecnologia foram dois elementos que apareceram de forma significativa no processo de análise e interpretação dos dados.

## 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como em todos os trabalhos acadêmicos em ciências sociais, a pesquisa apresenta a perspectiva dos participantes, o que significa uma aproximação da realidade (mas o que é a realidade?), pois se outros tivessem sido entrevistados, fatos poderiam ser descritos de outras forma, sob outros olhares. Mesmo assim, estes diferentes enfoques não afetariam a linha de tempo traçada, já que os principais fatos se repetiriam, pois fazem parte da memória coletiva que se formou ao longo desses anos. Outro aspecto que deve ser ressaltado é que o pesquisador, ao descrever a história das fundações, por mais que tentasse adotar uma postura de neutralidade (se é que isso é possível!), estabeleceu julgamento de valor na medida em que selecionava alguns fatos e relegava outros, pois a história teria que ser contada seguindo um encadeamento e deveria ter a preocupação de não se alongar em detalhes que mais criasse confusão do que propriamente ajudasse no atingimento dos objetivos da pesquisa. Como resultado, obteve-se uma riqueza de dados tamanha para se estudar o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia, que se correu o risco de não conseguir estabelecer todas as conexões possíveis, embora o esforço do pesquisador fosse no sentido de não deixar isso acontecer.

A pesquisa adotou a perspectiva longitudinal que, além de indicar que considerou um longo período de tempo, implica apresentar uma ampla descrição, repleta de poder explicativo, e não apenas recortes que indicam muito mais as preferências do pesquisador em torno de como ele quer ver os dados. Foram realizadas dezesseis entrevistas com duração média de uma hora, rendendo aproximadamente 150 páginas, em espaço simples, de transcrição integral. Miller e Mintzberg (1983) afirmam que a síntese é desejada e necessária, mas apresentá-la não significa necessariamente omitir/descartar os dados analíticos que permitiram chegar até ela (síntese).

O estudo permite perceber que as mudanças mais significativas na UNOESC não ocorreram de forma incremental, mas por saltos quânticos que puderam ser explicadas por meio de configurações. Neste sentido, foi possível constatar a adequação da abordagem de configuração em estudos de adaptação organizacional, pelo seu caráter explicativo, comparativo e combinatório. Explicativo porque permite organizar uma massa considerável de dados em torno de tipos e arquétipos que possibilita se chegar à síntese. Comparativo porque ele abre margem para uma série de estudos futuros que permitam, via comparação, elevar a amplitude das configurações encontradas. Combinatório, pois as configurações permitem as mais diversas combinações entre si para aumentar o poder explicativo do caso que se está pesquisando.

Por fim, espera-se que este estudo tenha contribuído para o aprofundamento do estudo da adaptação organizacional estratégica, sobretudo em relação às organizações universitárias, nas quais este tema se reveste de uma importância maior, devido, sobretudo, à inércia existente durante um longo período no qual as universidades estiveram atreladas a uma legislação federal homogeneizante e restritiva.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K.R. The concept of corporate strategy. In: H. MINTZBERG e J. B. QUINN. **The Strategy Process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 44-51.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P, HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. London: Wiley, 1971.
- BARBARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BECKER, Howard S. **The epistemology of qualitative research**. Disponível na internet: <http://weber.u.washington.edu/d80/hbecker/qa.html>, capturado em 15/02/1999.
- BELLANI, Eli Maria. **Unoesc – Campus de Chapecó: um sonho concretizado**. Chapecó: Editora Cometa, 1997.
- BEVILACQUA, Viviane. Graduação cresce 10% ao ano. **Jornal Santa Catarina**. Florianópolis, p.23-25, 14/abr. 2002.
- BIRNBAUM, Robert. The implicit leadership theories of college and university presidents. **Review of Higher Education**, v. 12, n. 2, p. 137-152, 1989.
- BORDIGNON, Neusa. **A trajetória histórico-institucional da UNOESC: legitimidade e perspectivas**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. Florianópolis, 1996. Tese de doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- BOWDITCH, James L, BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 5.540, de 28 de dezembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, v. 106, n. 231, p. 10369-10372, 29 nov. 1968. Seção 1, pt. 1.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**: Lei n. 9.394/96. Estabelece as diretrizes e bases para a educação Nacional. Rio de Janeiro: Ed. Esplanada, 1998.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Ed. da UNESP, 1994.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.

CERTO, Samuel C, PETER J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAKRAVARTHY, Bala. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**. p. 69-82, Winter 1997.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHANDLER JR, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 mai. 1999. Caderno Mais, p. 3.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, USA, v. 6, p. 1-22, 1972.

\_\_\_\_\_, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment. **Organization Studies**, USA, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CHILDERS, M.E. What is political about bureaucratic-collegial decision making. **Review of Higher Education**, v. 5, p. 25-45, 1981.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação na organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 2 v. v. 1. p. 47-66.

COHEN, Michael D, MARCH, James G, OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, march 1972.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1988.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade crítica**: o ensino superior na República Populista. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto de organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999b.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R. et al (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 105-133.

DRUCKER, Peter. Uma bússula para tempos incertos. **Exame**, São Paulo, v. 30. n. 7. p. 66-70, 26 mar 1997. Entrevista.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 15. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

FREEMAN, R. Edward, REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**. USA, p. 88-103, Spring, 1983.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. London: Pitman, 1984.

FRENCH JR, J. R. P, RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: Institute for social research, University of Michigan, 1959. p 150-165.

FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA DO DESENVOLVIMENTO DO OESTE. **Estudo de viabilidade técnica e financeira para instalação de curso de nível superior em Chapecó**. Chapecó, 1971.

GALBRAITH, Jay R. et al. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GALBRAITH, Jay R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 133-140.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade justa: uma perspectiva humana**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GLAZER, Barney G. **Theoretical sensitivity**. Mill Valley: Sociology Press, 1978.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-39, Mai./Jun. 1995b.

GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 59-67.

GRACIANI, Maria Stela Santos. **O ensino superior no Brasil**: a estrutura de poder na universidade em questão. Petrópolis, RJ: Vozes, 1982.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**. Florianópolis: Insular, 1996.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follet**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HARDY, Cynthia, LANGLEY, Ann, MINTZBERG, Henry, ROSE, Janet. Strategy formation in the university setting. **Review of higher Education**. v. 6, n. 4, p. 407-433, Summer 1993.

HARDY, Cynthia. **The politics of collegiality**: retrenchment strategies in Canadian universities. Quebec, Canada: McGill-Queen's University Press, 1996.

HARDY, Cynthia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. 2 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

HAWERROTH, Jolmar Luiz. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Editora Insular, 1999.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A,

PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HREBINIAK, Lawrence G, JOYCE, William F. Organization adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. september, p. 336-349, 1985.

HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

IOP, Reni Cecília. Curso de Pedagogia: origem e trajetória. **Revista Grifos**. Chapecó, 1997.

JUCIUS, Michael J, SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**: elementos de ação administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.

LAWRENCE, Paul R, LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

\_\_\_\_\_. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LÜCKMANN, Luiz Carlos. Acafe completa 25 anos e projeta as ações do futuro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 abr. 1999. Caderno universidade e mercado de trabalho, p. D-7. Entrevista.

\_\_\_\_\_. A propósito do recredenciamento da UNOESC: conquistas e desafios. **Revista Roteiro**. Joaçaba, SC, v. XXV, n. 45, p. 59-70, jan./fev. 2001.

MACHADO, Nelson Santos. **Configurações estruturais em organizações universitárias**: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

MACHADO, Nelson Santos, SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Editora Insular, 1998.

MACHADO, Nelson Santos, COMASSETTO, Vilmar. **As configurações de poder e as escolhas estratégicas**: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina - Campus de Chapecó. Florianópolis. Monografia (apresentada para conclusão da disciplina de Controle Externo nas Organizações). Curso de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MALTA, Christiane Bueno. Mais verba para o ensino superior. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 set. 1999, ano LXXIX, n. 21.669, p. A-8.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

McCRAW, Thomas K. (org.). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 107-124.

MILES, Raymond. E, SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. McGraw-Hill, 1978. 3-30.

MILLER, Danny, FRIESEN, Peter H. Momentum and revolution in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**. v. 23, n. 4, p. 591-614, Dezembro 1980.

\_\_\_\_\_. Structural change and performance: quantum versus piecemeal-incremental approaches. **Academy of Management Journal**. v. 25, n. 4, p. 867-892, Dezembro 1982.

\_\_\_\_\_. **Organizations: a quantum view**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

MILLER, Danny, MINTZBERG, Henry. The case for configuration. In: MORGAN, Gareth (ed.). **Beyond method: strategies for social research**. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications, 1983. p. 57-73.

MILLER, Danny. Configurations Revisited. **Strategic Management Journal**. USA, v. 1, n. 7, p. 505-512, 1996.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**. v. 16, n. 2, p. 44-53. Winter, 1973.

\_\_\_\_\_. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

\_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983a.

\_\_\_\_\_. An emerging strategy of "direct" research. In: VAN MAANEN, J. (org.) **Qualitative methodology**. London: Sage, 1983b. p. 105-115.

\_\_\_\_\_. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG e J.B. QUINN. **The strategy process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 12-19.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A, PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

\_\_\_\_\_. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 140-156.

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

MITROFF, Ian I. **Stakeholders of the organizational mind**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

MITROFF, Ian I, MASON, Richard O, PEARSON, Christine M. **FrameBreak: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**. V. 25, p. 605-622, 1980.

\_\_\_\_\_. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

OYAMA, Thais, MANSO, Bruno Paes. O dono do ensino. **Veja**. São Paulo, ano 32, n. 35, p. 92-98, 1 set. 1999.

PERROTT, Bruce E. Managing strategic issues in the public service. **Long Range Planning**. Great Britain, v. 29, n. 3, p. 337-345, 1996.

PETTIGREW, Andrew M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Ed.) **Doing research that is useful for theory and practice**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 222-248.

\_\_\_\_\_. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 649-670, Novembro 1987.

\_\_\_\_\_. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Teresa Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.

PETTIGREW, Andrew M. et al. **Shaping Strategic Change**. London: Sage, 1992.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerard R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, Jeffrey. **Power in organizations**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.

\_\_\_\_\_. **Organizations and organization theory**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1982.

PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**. p. 61-78, Nov./Dez. de 1996.

QUINN, James Brian. Strategies for change. In: MINTZBERG e J.B. QUINN. **The strategy process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 4-12.

\_\_\_\_\_. Unidades da adhocracia. **HSM Manegement**. São Paulo, v. 3, n. 17, p. 62-66, Nov./Dez 1999. Entrevista.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R. et al (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98.

- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1978.
- ROSENBURG, Cynthia. Nota Alta. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 763, a. 36, n. 7, p. 34-45, 3/abr. 2002.
- ROSSETTO, Santo. FUNDESTE – Unoesc: origens e desenvolvimento do ensino superior no oeste catarinense. **Revista Grifos**. Chapecó, 1994. Não paginado.
- RUSSELL, Bertrand. **O poder: uma nova análise social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SAMPAIO, Helena M. Sant'Ana. Faculdade divide cursos para somar alunos. **Folha de São Paulo**, 8 set. 1998. Caderno Cotidiano, p. 6. Entrevista.
- SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. A estruturação da UFSM em questão. **Cadernos de Pesquisa**, Santa Maria-RS, n. 30, p. 1-39, maio 1995.
- SOUSA, Vicente de Paula. Razões para não unificação do ensino superior no oeste catarinense. **Revista Roteiro**. Joaçaba, SC, v. XIII, n. 28, p. 31-56, jul./dez. 1992.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and technique**. Newbury Park: SAGE Publications, 1990.
- TAYLOR, J. S. e BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. 2. ed. New York: John Wiley e Sons, 1984.
- TEIXEIRA, Anísio. **O ensino superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TOMASKO, Robert M. **Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **Credenciamento público, legitimidade social**. Planejamento estratégico 1999/2010. Chapecó: Reitoria, 1999.
- UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA. **UNOESC em números**. Chapecó, Reitoria, mar. 2002.
- VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências**. Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1980.

\_\_\_\_\_. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1991.

VAN DE VEN, Andrew H. Sugestion for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, USA, v. 13, p. 169-188, 1992.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45-62.

VASCONCELLOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira, 1986.

WAGNER III, John A, HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, Inglaterra, v. 25, n. 6, p. 521-536, nov. 1988.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZALEZNIC, Adraham, VRIES, Manfred F. R. Ketz de. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ZALEZNIK, Abraham. Poder e política na vida organizacional. In: **COLEÇÃO Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 33-63 (n. 11)

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Lista dos entrevistados por campi e em ordem alfabética

**CAMPUS DE CHAPECÓ**

Nome: <b>ANTÔNIO OSVALDO CONCI</b>	Ano de ingresso na FUNDESTE: 1978
Formação acadêmica: Graduado em Filosofia e Direito com especialização em Administração Pública pela Universidade de Passo Fundo.	
Cargos e funções desempenhadas na FUNDESTE/UNOESC: Professor, Diretor, Coordenador de Curso e Chefe de Departamento.	
Vínculo atual com a UNOESC: Presidente da Fundação UNOESC e Presidente da Assembléia Geral da UNOESC.	
Outras experiências profissionais: Membro, Presidente de diversas comissões e Presidente do Conselho Estadual de Santa Catarina por duas gestões. Consultor na área de Educação, atuando junto a Prefeituras e Associações Microrregionais do Oeste de Santa Catarina.	
Nome: <b>LURDES ALVES</b>	Ano de ingresso na FUNDESTE: 1972
Formação acadêmica: graduada em Pedagogia, com especializações em Recursos Humanos pela UFSC, O&M pela UNOESC/UFRGS, Teoria Administrativa/FGV-SP, Gestão da Qualidade e Produtividade pela UFRGS e Avaliação Institucional pela UNB.	
Cargos e funções desempenhadas na FUNDESTE/UNOESC: Secretária Acadêmica, Professora, Coordenadora dos Cursos de Pedagogia e de Administração, Chefe dos Departamentos da Educação e de Ciências Administrativas, Assessora de Planejamento, Diretora Superintendente e Pró-Reitora de Administração do campus de Chapecó.	
Vínculo atual com a UNOESC: desligada desde 1996.	
Atividade profissional atual: Diretora do Campus de Biguaçu da UNIVALI.	
Nome: <b>ORACÍLIO COSTELLA</b>	Ano de ingresso na FUNDESTE: 1976
Formação acadêmica: graduado em Filosofia pela UNIJUI, com especialização em Desenvolvimento Gerencial pela FUNDESTE.	
Cargos e funções desempenhadas na FUNDESTE/UNOESC: Professor, Diretor do Centro de Ensino Superior, Assessor da Diretoria da FUNDESTE, Diretor Geral, Presidente do Conselho da FUNDESTE.	
Vínculo atual com a UNOESC: desligado desde 1984.	
Outras experiências profissionais: Jornalista profissional, Professor de diversas escolas de Chapecó, Secretário Municipal de Educação de Chapecó, Assessor Geral e Relações Públicas da SADIA, Vereador de Chapecó, empresário, escritor e poeta.	
Nome: <b>RENI CECÍLIA IOP</b>	Ano de ingresso na FUNDESTE: 1975
Formação acadêmica: graduada em Pedagogia em Santa Maria-RS, com habilitações em magistério das disciplinas pedagógicas do 2º grau, Administração Escolar e Educação Especial, com especializações em Psicologia, Administração Escolar e Administração de Recursos Humanos.	
Cargos e funções desempenhadas na FUNDESTE/UNOESC: Professora, Chefe do Departamento de Educação, Assessora Técnica, Vice-diretora de Ensino, Pró-Reitora de Ensino e Assessora de Planejamento Acadêmico do Campus de Chapecó.	

Vínculo atual com a UNOESC: Professora do Campus de Chapecó, Consultora do Ensino de Graduação da Reitoria da UNOESC, membro do Conselho do Centro de Ciências da Educação e dos Colegiados dos Cursos em que atua.

Outras experiências profissionais: Diretora de Ensino da Prefeitura de Chapecó (1983/87).

Nome: **SANTO ROSSETTO**

Ano de ingresso na FUNDESTE: 1975

Formação acadêmica: graduado em Filosofia pela Universidade Gregoriana de Roma e doutorando em Ciências Pedagógicas pelo ICCP de Cuba.

Cargos e funções desempenhadas na FUNDESTE/UNOESC: Professor, Diretor de Ensino e Diretor Administrativo da FUNDESTE, Pró-Reitor Geral de Ensino da UNOESC e do Campus de Chapecó, Assessor no campus de Chapecó e Chefe de Gabinete do Reitor.

Vínculo atual com a UNOESC: Reitor da UNOESC e Presidente do Conselho Universitário – CONSUN.

Nome: **UMBERTO DE TONI**

Ano de ingresso na FUNDESTE: 1974

Formação acadêmica: graduado em Economia pela UFSC.

Cargos e funções desempenhadas na FUNDESTE/UNOESC: Professor, Diretor Geral por dois mandatos e Presidente do Conselho da FUNDESTE.

Vínculo atual com a UNOESC: desligado desde 1986.

Outras experiências profissionais: Diretor Administrativo do SAIC – Atual Frigorífico Chapecó (1979/1997).

## CAMPUS DE JOAÇABA

Nome: **ANTÔNIO ADOLFO MARESCH**

Ano de ingresso na FUOC: 1970

Formação acadêmica: graduado em Ciências Contábeis e Economia em Curitiba, com especialização em Ciências Contábeis.

Cargos e funções desempenhadas na FUOC/UNOESC: Professor, Diretor Geral (por quase 10 anos), Coordenador do Curso de Ciências Contábeis, Presidente do Conselho Curador da UNOESC.

Vínculo atual com a UNOESC: Professor, Assessor Contábil e membro dos Colegiados dos Cursos em que atua.

Outras experiências profissionais: Consultor empresarial e contábil-financeiro, Empresário em Escritório Contábil e Perito Judicial Estadual e Federal.

Nome: **ARISTIDES CIMADON**

Ano de ingresso na FUOC: 1977

Formação acadêmica: Graduado em Filosofia, Pedagogia e Direito, mestre em Educação e Direito.

Cargos e funções desempenhadas na FUOC/UNOESC: Professor, Diretor da Faculdade de Educação, Diretor de Ensino, Diretor Geral da FUOC e primeiro Reitor da UNOESC.

Vínculo atual com a UNOESC: Pró-Reitor de Administração e presidente do Conselho de Gestão do Campus de Joaçaba, Procurador Jurídico Geral da UNOESC, membro da Assembléia Geral e do Conselho Universitário – CONSUN da UNOESC.

Outras experiências profissionais: Conselheiro e Presidente da Comissão de Ensino Superior do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina.

Nome: <b>DARCI FUGA</b>	Ano de ingresso na FUOC: 1970
Formação acadêmica: Graduado em Direito pela Universidade de Passo Fundo, com especializações em Ciências Sociais Aplicadas – Direito de Empresa, Administração, Direito Civil, Ciências Jurídicas e Direito do Trabalho.	
Cargos e funções desempenhadas na FUOC/UNOESC: Secretário Geral, Vice-Diretor Geral, Diretor Geral, Diretor do Curso de Direito, Presidente e Vice-Presidente da Fundação UNOESC, Assessor Jurídico, Diretor Administrativo do Campus Aproximado de Campos Novos, Professor e Orientador de Estágio.	
Vínculo atual com a UNOESC: Professor e membro do Conselho de Gestão do Campus de Joaçaba e dos Colegiados dos Cursos em que atua.	
Outras experiências profissionais: Vice-Presidente da ACAFE, Presidente do Conselho Técnico da ACAFE, Vereador de Joaçaba, Presidente da OAB de Joaçaba e Advogado atuante (proprietário de Escritório de Advocacia).	

Nome: <b>LUIZ CARLOS LÜCKMANN</b>	Ano de ingresso na FUOC: 1989
Formação acadêmica: graduado em Filosofia pela Faculdade Salesiana de Lorena-SP, com especialização em Sociologia pela UFRGS, mestre em Filosofia pela PUC-RS e doutorando em Ciências Pedagógicas pelo ICCP de Cuba.	
Cargos e funções desempenhadas na FUOC/UNOESC: Professor, Pró-Reitor Geral de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da UNOESC e do Campus de Joaçaba, segundo Reitor da UNOESC.	
Vínculo atual com a UNOESC: Vice-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da UNOESC e membro do Conselho de Gestão do campus de Joaçaba, membro da Assembléia Geral e do Conselho Universitário – CONSUN da UNOESC.	
Outras experiências profissionais: Vice-Presidente e Presidente da ACAFE	

Nome: <b>VICENTE DE PAULA DE SOUSA</b>	Ano de ingresso na FUOC: 1975
Formação acadêmica: graduado em Pedagogia em Lages, com especialização em Administração Escolar e Supervisão Escolar pela FUOC e mestre em Administração Universitária pela UFSC.	
Cargos e funções desempenhadas na FUOC/UNOESC: Secretário da Faculdade de Administração, Secretário Acadêmico da FUOC, Secretário dos Cursos de Pós-Graduação, Pró-Reitor Geral de Ensino da UNOESC e do Campus de Joaçaba.	
Vínculo atual com a UNOESC: Professor, Coordenador dos Processos Seletivos, membro do Conselho do Centro de Ciências da Educação, Humanas e Letras e dos Colegiados dos Cursos em que atua.	
Outras experiências profissionais: Professor do Estado de Santa Catarina (aposentado)	

## CAMPUS DE VIDEIRA

Nome: <b>ANTONINHO BALDISSERA</b>	Ano de ingresso na FEMARP: 1985
Formação acadêmica: graduado em Pedagogia em Moema-SP, com especialização em Administração do Ensino Superior na PUC-RS e doutorando em Ciências Pedagógicas pelo ICCP de Cuba.	
Cargos e funções desempenhadas na FEMARP/UNOESC: Professor, Diretor do Colégio Agrícola de Iomerê, Diretor de Ensino da FEMARP, Coordenador do Curso de Pedagogia, Chefe do Departamento de Educação.	

Vínculo atual com a UNOESC: Professor, Diretor e presidente do Conselho do Centro de Ciências da Educação, membro do Conselho de Gestão do campus de Videira e membro dos Colegiados dos Cursos em que atua.

Nome: <b>DARCI RIBEIRO</b>	Ano de ingresso na FEMARP: 1977
Formação acadêmica: graduado em Ciências Contábeis e especialista em Introdução à Contabilidade, ambos pela FEMARP.	
Cargos e funções desempenhadas na FEMARP/UNOESC: Professor e Diretor Executivo da FEMARP por dois mandatos.	
Vínculo atual com a UNOESC: desligado desde 1991.	
Atividade profissional atual: Contador da Construtora Santini em Joaçaba.	

Nome: <b>HENRIQUE BLIND</b>	Ano de ingresso na FEMARP: 1986
Formação acadêmica: graduado em Ciências Contábeis e especialista em Administração, ambos pela FEMARP, e mestre em Administração pela UFRGS.	
Cargos e funções desempenhadas na FEMARP/UNOESC: Professor, primeiro Coordenador do Curso de Administração, Diretor de Centros da UNOESC, Coordenador Acadêmico e Pró-Reitor de Ensino do Campus de Videira.	
Vínculo atual com a UNOESC: Professor, Coordenador e presidente do Colegiado do Curso de Administração e membro do Conselho do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Campus de Videira.	
Outras experiências profissionais: Chefe de Recursos Humanos da Perdigão (1974/85).	

Nome: <b>JUAREZ RIBOLI</b>	Ano de ingresso na FEMARP: 1979
Formação acadêmica: graduado e especialista em Ciências Contábeis pela FEMARP.	
Cargos e funções desempenhadas na FEMARP/UNOESC: Professor e Diretor de Ensino.	
Vínculo atual com a UNOESC: Professor e membro dos Colegiados dos Cursos em que atua, membro do Conselho de Gestão do Campus de Videira e membro do Conselho Curador da UNOESC.	
Outras experiências profissionais: Proprietário e contador de Escritório Contábil desde 1971.	

Nome: <b>NELSON ROQUE DENARDI</b>	Ano de ingresso na FEMARP: 1974
Formação acadêmica: graduado em Filosofia, com complementação em educação pela Universidade Mogi das Cruzes-SP, e graduado em Comunicação Social e especialista em Relações Públicas pela Fundação Armando Alvarez Penteadó em São Paulo e especialista em Administração Universitária pela UFSC.	
Cargos e funções desempenhadas na FEMARP/UNOESC: Diretor da FEMARP por dois mandatos, Vice-Diretor da FEMARP por dois mandatos e Pró-Reitor Geral de Administração da UNOESC e do Campus de Videira.	
Vínculo atual com a UNOESC: Membro da Assembléia Geral e do Conselho Curador da UNOESC.	
Outras experiências profissionais: Diretor da FEARPE de Caçador (1976/78), Prefeito do Município de Pinheiro Preto-SC (1997/2000) e empresário.	

## APÊNDICE B – Estudos sobre adaptação estratégica no PPGEP-UFSC

	<b>Autor/Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos / Comentários</b>
1	Orsatto (1995) (Mestrado)	Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense.	Analisar empiricamente as mudanças estratégicas de uma organização do ramo agroindustrial do Estado de Santa Catarina.
2	Pereira (1996) (Mestrado)	Mudança estratégica em uma organização hospitalar: estudo de caso dos últimos 20 anos.	Verificar como ocorreu o processo de mudança estratégica em uma organização hospitalar, analisando de forma empírica as mudanças estratégicas ocorridas nos últimos 20 anos.
3	Borenstein (1996) (Doutorado)	A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul.	Analisar a mudança do sistema de poder das Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A, organização do setor elétrico, no período entre 1968 e 1993.
4	Mello (1997) (Mestrado)	O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construções de edificações: um caso em Florianópolis.	Estudar as mudanças estratégicas ocorridas em uma pequena empresa de construção de edificações, desde 1980, que opera em um ambiente turbulento com forte influência governamental.
5	Martignago (1998) (Mestrado)	Adaptação estratégica: um estudo de caso na construção civil.	Analisar o processo de adaptação estratégica de um setor pertencente à indústria da construção civil do setor de edificações, no período de 1980 a 1995.
6	Varaschin (1998) (Mestrado)	Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina.	Estudar o processo de adaptação estratégica de uma organização pertencente ao setor público agrícola de Estado de Santa Catarina – o Instituto CEPA/SC, desde sua criação em 1975 até 1996.
7	Rossetto (1998) (Doutorado)	Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil – setor de edificações	Descrever como três empresas da indústria da construção civil do setor de edificações (ICCSA), situadas na cidade de Florianópolis-SC, adaptaram-se em um ambiente caracterizado por forte turbulência e influência governamental.
8	Monteiro (1999) (Doutorado)	A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicase em instituições de pesquisa	Verificar a dinâmica e a interdependência entre as trocas de mandato do governo federal e as mudanças estratégicas ocorridas em dois institutos de pesquisa governamentais, à luz das diretrizes estabelecidas pelo CNPQ e pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.
9	Gurski Jr. (2000) (Mestrado)	As estratégias do CEFET-PR no período de 1935 a 1945	Descrever, por meio de um estudo de caso com abordagem sócio-histórica, como uma instituição de ensino, hoje denominada Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, adaptou-se às mudanças ocorridas no período de 1935 até 1945, em um ambiente influenciado por ações governamentais.
10	Vieira (2000) (Mestrado)	Processo de adaptação estratégica da Cia Hausen Industrial, de 1941 a 1981. Tubos e Conexões Ltda. – A estratégia da marca.	Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da empresa Cia. Hansen Industrial – Tubos e Conexões Tigre, pertencente ao setor plástico, possibilitando a compreensão da transformação organizacional ocorrida no período de 1941 a 1981.
11	Alperstedt (2000) (Doutorado)	Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na UNISUL.	Compreender a adaptação estratégica de uma organização universitária em termos de processo, contexto e conteúdo das mudanças ao longo de sua existência, a partir de um estudo de caso qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina.
12	Alves Filho (2000) (Doutorado)	Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina.	Determinar quais foram, como se desenvolveram e que fatores ocasionaram as mudanças estratégicas em uma empresa pública do setor bancário no período de 1962 a 1997.

13	Oliveira (2000) (Doutorado)	A estratégia com estratagema (ploy): um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações.	Caracterizar os principais tipos de estratagema e compreender como, por que e em quais situações uma organização da indústria da construção civil os utilizava no relacionamento com seus <i>stakeholders</i> .
14	Cavalcante (2001) (Mestrado)	Ecoturismo – um estudo do processo de adaptação estratégica dos hotéis de selva: Ariaú Amazon Towers e Acajatuba Jungle Lodge	Apresentar o processo de adaptação estratégica organizacional de duas organizações que atuam na área do ecoturismo, determinando os <i>stakeholders</i> de cada período de adaptação.
15	Macedo (2001) (Mestrado)	Mudança estratégica organizacional: estudo de caso em uma instituição universitária goiana.	Analisar o impacto das diretrizes do Governo Federal nas mudanças estratégicas ocorridas na Universidade Católica de Goiás – UCG, no período de 1985 a 2000.
16	Fonseca (2001) Mestrado	A trajetória de um provedor de acesso à internet: o caso da Interaccess no período 1995 a 2001.	Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Interaccess, empresa provedora de acesso à internet, no período de 1995 a 2001, buscando compreender sua trajetória e a forma como ela se adaptou a este mercado recente, extremamente dinâmico e turbulento.
17	Oliveira (2001) (Mestrado)	Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000.	Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil no período entre 1986 e 2000, visando contribuir para o entendimento da resposta da empresa às mudanças ambientais ocorridas no período estudado.
18	Rau (2001) (mestrado)	Mudança estratégica em uma organização do setor público tecnológico do Estado do PR.	Estudar o processo de adaptação do Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR, a partir da sua criação em 1940 até 1998.
19	Santos (2001) (Mestrado)	O processo de adaptação da estrutura organizacional do Banco Central do Brasil entre 1964-2000.	Estudo de caso que visa descrever e analisar as modificações na estrutura organizacional do Banco Central do Brasil no período de 1964 a 2000, diante de mudanças ambientais.
20	Toschi (2001) (Mestrado)	A adaptação organizacional estratégica na indústria farmacêutica de genéricos: o caso do Laboratório Teuto Brasileiro.	Investigar o processo de adaptação estratégica no Laboratório Teuto Brasileiro, visando determinar quais foram e como se desenvolveram as mudanças estratégicas entre 1990 e 2000, bem como identificar os fatores ambientais e internos que as influenciaram.
21	Ichikawa (2001) (Doutorado)	O relacionamento Instituto de Pesquisa – Setor Produtivo: um caso de mudança organizacional na pesquisa agrícola em Santa Catarina.	Compreender o processo de mudança organizacional ocorrido a partir da parceria entre a pesquisa pública e o setor privado, na condução de pesquisas em maçã entre as décadas de 70 a 90, tomando por base a parceria entre a EPAGRI e a Associação Brasileira dos Prod. de Maçã.
22	Evangelista (2002) (Mestrado)	Adaptação estratégica organizacional dos órgãos ligados às áreas de transportes e obras Goianas	Analisar o processo de adaptação estratégica organizacional da Agência Goiana de Transportes e Obras – AGETOP, que foi criada com a reforma administrativa do Estado de Goiás, empreendida no período de 1999 a 2001.
23	Ribeiro (2002) (Mestrado)	Adaptação organizacional estratégica na instituição de ensino superior, por meio da internacionalização: o caso da Universidade Católica de Goiás	Verificar como se desenvolveu o processo de internacionalização da Universidade Católica de Goiás (UCG), como uma forma de adaptação organizacional estratégica para lidar com mudanças e incertezas ambientais, causadas pelo fenômeno da globalização, bem como as conseqüências desse processo.
24	Mello (2002) (Doutorado)	Uma Teoria Substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras.	Construir uma teoria substantiva da adaptação estratégica em ambientes turbulentos e com forte influência governamental, a partir do estudo de caso em uma pequena construtora de edificações, com perspectiva longitudinal, de caráter qualitativo e cunho descritivo.
25	Sausen (2002) (Doutorado)	Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A.	Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica organizacional na Kepler Weber, evidenciando quais as mudanças estratégicas ocorridas entre 1976 e 2000, bem como caracterizando os contextos internos e externos.