

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**TESE DE DOUTORADO**

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO DE  
ENSINO TECNOLÓGICO PRIVADA: O ESTUDO DE CASO DA  
SOCIESC**

**SANDRO MURILO SANTOS**

**Florianópolis - SC  
2004**

**SANDRO MURILO SANTOS**

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO DE  
ENSINO TECNOLÓGICO PRIVADA: O ESTUDO DE CASO DA  
SOCIESC**

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

Orientador: Neri dos Santos, Dr.

Florianópolis – SC  
2004

**SANDRO MURILO SANTOS**

**A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO  
TECNOLÓGICO PRIVADA: O ESTUDO DE CASO DA SOCIESC**

**Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.**

**Professor Doutor Edson Paladini  
Coordenador do Programa**

**BANCA EXAMINADORA**

**Professor Neri dos Santos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (ORIENTADOR)**

**Professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

**Professor Eduardo da Costa, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

**Professor Mario César Barreto Moraes, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC**

**Professor Wilson José Mafra, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC**

**Professor Sylvio Snieciovski  
SOCIESC**

**DEDICATÓRIA**

**A minha esposa Fabiana e  
minhas filhas Danielle e Nathalia,  
pelo carinho, compreensão e incentivo  
na condução deste trabalho.**

**Aos meus pais, Neri e Margarida,  
pelo carinho e dedicação.**

## AGRADECIMENTOS

- Sociedade Educacional de Santa Catarina – Sociesc, na pessoa de seu presidente Professor Sylvio Sniecikovski, membro da Banca Examinadora de Tese e incentivador deste trabalho;
- Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC;
- Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, na pessoa de seu coordenador e de todos os seus professores e funcionários;
- Ao Professor Neri dos Santos, pela dedicação e esforço prestado como orientador do presente trabalho;
- Ao Professor Wilson José Mafra pela dedicação e incentivo como membro da Banca Examinadora na Qualificação e defesa de Tese;
- Ao Professor Mario César Barreto Moraes pela colaboração e incentivo, como membro da Banca Examinadora na Qualificação e defesa de Tese;
- Aos Professores Cristiano José Castro de Almeida Cunha e Eduardo da Costa, em participarem como membros da Banca Examinadora na defesa de Tese;
- Ao colega de trabalho Newton Pedri, pelo seu importante apoio na condução deste trabalho;
- Aos colegas de trabalho que participaram diretamente na condução deste trabalho;
- A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para realização deste trabalho.

## RESUMO

SANTOS, S. M. **A Adaptação Estratégica de uma Organização de Ensino Tecnológica Privada: O Estudo de Caso da SOCIESC.** Florianópolis, 2004. 279f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O processo de adaptação estratégica organizacional ocorre em consequência das mudanças ou incertezas ambientais e do tipo de comportamento organizacional. As práticas administrativas adotadas pelos líderes organizacionais aumentam ou inibem a capacidade da organização de adaptar-se ao seu ambiente, sua capacidade desenvolver as estratégias, suas estruturas e processos para torná-las capazes de atender a todas as condições ambientais. A presente tese de doutorado teve como objetivo determinar o processo de adaptação estratégica vivenciado pela organização pesquisada ao longo de sua existência. Como estudo de caso foi pesquisada a Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC, entidade com 45 anos de atuação na área de ensino tecnológico e que possui um processo bastante peculiar de administração. Criada em 1959 e administrada até 1984 por uma empresa de grande porte e a partir de 1985, administrada por um conselho de administração composto por empresários da região. A SOCIESC, enquanto mantenedora, desenvolve ensino regular, na área de ensino fundamental, médio, técnico e superior, além de promover capacitação continuada, consultoria e assistência técnica. A pesquisa do processo de adaptação estratégica da SOCIESC possibilitou a definição de uma matriz em que se contextualizam as variáveis internas e externas que impactaram nas mudanças ocorridas, tanto quanto na identificação do modelo de estratégia correspondente. Essas variáveis contribuíram na identificação de fatores estratégicos ao processo de adaptação estratégica vivido pela organização. O procedimento metodológico utilizado foi do tipo estudo de caso histórico-organizacional e a coleta de dados, através de entrevista do tipo não-estruturada, análise documental, observação e triangulação.

Palavras-chaves: Adaptação estratégica; fatores estratégicos; mudança organizacional.

## ABSTRACT

SANTOS, S. M. **A Adaptação Estratégica de uma Organização de Ensino Tecnológica Privada: O Estudo de Caso da SOCIESC.** Florianópolis, 2004. 279f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação e Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

The process of organizational strategic adaptation occurs as a consequence of the environmental changes or uncertainties and of the character of organizational behavior. The administrative practices adopted by the organizational leaders either increase or inhibit the capacity of the organization to adapt itself to its environment, its capacity to develop its strategies, structures and processes to become capable of taking care of the complete environmental condition. This Doctoral thesis has as an objective to determine the process of strategic adaptation deeply experienced by the researched organization throughout its existence. Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC has been researched as a case study. The institution was founded 45 years ago and its activity is based on the technological education area, which has a peculiar process of administration due to having been founded by a company and of having been run by an administrative council, composed of regional entrepreneurs since 1985. SOCIESC as a holding company develops regular educational processes, such as elementary school, high school, as well as under graduate and graduate technical courses, besides supplementary educational courses, advisory qualification and technical assistance. The research process of SOCIESC's strategic adaptation made it possible to define a head office where there are internal and external variables which intertwine, and which had an impact on the changes occurred, as well as in the identification of the corresponding strategic model. These variables contributed to the identification of strategic factors of the process of strategic adaptation, which the organization had undergone. The methodological procedure chosen was a historical-organizational case study, which consisted of a survey through non-structuralized interviews, documentary analyses, observation and triangulation.

Key Words: Strategic Adaptation; strategic factors; organizational changes.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTA DE FIGURAS E QUADROS</b>                                  | <b>11</b> |
| <b>LISTA DE SIGLAS</b>   | <b>13</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>  | <b>16</b> |
| <b>1.1 Contextualização do Tema</b>                                | <b>16</b> |
| <b>1.2 Definição do Problema</b>                                   | <b>18</b> |
| <b>1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa</b>                  | <b>21</b> |
| <b>1.4 Objetivos</b>   | <b>23</b> |
| 1.4.1 Geral  | 23        |
| 1.4.2 Específicos  | 23        |
| <b>1.5 Originalidade, Contribuição e Viabilidade da Tese</b>       | <b>23</b> |
| <b>1.6 Organização da Tese</b>                                     | <b>25</b> |
| <br>   |           |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                                     | <b>27</b> |
| <b>2.1 Cultura e Evolução das Organizações</b>                     | <b>27</b> |
| 2.1.1 Histórico e Evolução das Organizações                        | 27        |
| 2.1.2 Cultura Organizacional                                       | 37        |
| 2.1.3 O Poder nas Organizações                                     | 41        |
| 2.1.4 Mudança Organizacional                                       | 46        |
| 2.1.5 Desenvolvimento Organizacional                               | 56        |
| <b>2.2 Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica</b> | <b>57</b> |
| 2.2.1 Contexto e Definição de Estratégia                           | 58        |
| 2.2.1.1 <i>Visão de Idenburg</i>                                   | 60        |
| 2.2.1.2 <i>Visão de Porter</i>                                     | 63        |
| 2.2.1.3 <i>Visão de Hamel e Prahalad</i>                           | 66        |
| 2.2.1.4 <i>Visão de Mintzberg</i>                                  | 69        |
| 2.2.2 Planejamento Estratégico                                     | 79        |
| 2.2.3 Administração Estratégica                                    | 87        |
| 2.2.3.1 <i>A Organização Estratégica de Kaplan e Norton</i>        | 89        |
| <b>2.3 Estudo dos Cenários</b>                                     | <b>93</b> |
| 2.3.1 Abordagem Determinista e Extrapolativa                       | 94        |
| 2.3.2 Abordagem Prospectiva e Probabilística                       | 96        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 2.3.3      | Métodos de Desenvolvimento de Cenários                 | 98         |
| <b>2.4</b> | <b>Adaptação Estratégica Organizacional</b>            | <b>100</b> |
| 2.4.1      | Visão Determinista                                     | 103        |
| 2.4.2      | Visão Voluntarista                                     | 104        |
| 2.4.3      | A Interatividade entre o Determinismo e o Voluntarismo | 105        |
| 2.4.4      | Escolha da Estratégia                                  | 107        |
| 2.4.5      | Modelo de Miles e Snow                                 | 108        |
| <b>2.5</b> | <b>O Contexto das Organizações de Ensino</b>           | <b>110</b> |
| 2.5.1      | Aspectos Legais da Educação Brasileira                 | 110        |
| 2.5.2      | Cenários da Educação no Brasil                         | 111        |
| 2.5.3      | Características das Instituições de Ensino Superior    | 116        |
| 2.5.4      | Formas de Organização e Gestão de uma IES              | 119        |
| 2.5.4.1    | <i>Modelo Burocrático</i>                              | <i>119</i> |
| 2.5.4.2    | <i>Modelo Colegiado</i>                                | <i>121</i> |
| 2.5.4.3    | <i>Modelo Político</i>                                 | <i>121</i> |
| 2.5.4.4    | <i>Modelo da Estrutura Dual</i>                        | <i>122</i> |
| 2.5.4.5    | <i>Modelo Anárquico</i>                                | <i>123</i> |
| 2.5.4.6    | <i>Modelo Cibernético</i>                              | <i>123</i> |
| 2.5.5      | O Processo de Planejamento Estratégico nas IES         | 123        |
| 2.5.5.1    | <i>Modelo de Bryson</i>                                | <i>125</i> |
| 2.5.5.2    | <i>Modelo de Arguin</i>                                | <i>126</i> |
| 2.5.5.3    | <i>Modelo de Cunha</i>                                 | <i>127</i> |
| 2.5.5.4    | <i>Modelo de Tachizawa e Andrade</i>                   | <i>129</i> |
| 2.5.5.5    | <i>Modelo de Kotler e Fox</i>                          | <i>130</i> |
| <b>3</b>   | <b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b>                       | <b>132</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Natureza da Pesquisa</b>                            | <b>132</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Caracterização da Pesquisa</b>                      | <b>135</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Técnicas de Coleta e Análise de Dados</b>           | <b>137</b> |
| 3.3.1      | Coleta de Dados  | 137        |
| 3.3.2      | Análise e Interpretação dos Dados                      | 138        |
| <b>3.4</b> | <b>Limitação da Tese</b>                               | <b>138</b> |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>4</b>   | <b>DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>                                 | <b>140</b> |
| <b>4.1</b> | <b>A Organização Pesquisada</b>   | <b>140</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Períodos do Processo de Adaptação Estratégica da SOCIESC</b>                     | <b>140</b> |
| <b>4.3</b> | <b>O Processo de Adaptação Estratégica da SOCIESC de 1959 a 2003</b>                | <b>141</b> |
| 4.3.1      | O Período de 1959 a 1979 – O Nascimento e a Consolidação do Projeto                 | 141        |
| 4.3.1.1    | <i>O Cenário Mundial</i>  | 141        |
| 4.3.1.2    | <i>O Cenário Nacional</i>   | 145        |
| 4.3.1.3    | <i>O Cenário Regional</i>   | 151        |
| 4.3.1.4    | <i>A Fundação Tupy</i>  | 152        |
| 4.3.1.5    | <i>O Nascimento da Escola Técnica Tupy</i>  | 158        |
| 4.3.1.6    | <i>Análise Teórico-Prática do Período I</i>   | 173        |
| 4.3.2      | O Período de 1980 a 1993 – A Busca da Auto-Sustentação                              | 184        |
| 4.3.2.1    | <i>O Cenário Mundial</i>  | 184        |
| 4.3.2.2    | <i>O Cenário Nacional</i>   | 186        |
| 4.3.2.3    | <i>O Cenário Regional</i>   | 188        |
| 4.3.2.4    | <i>A Busca da Auto-Sustentação da Sociedade Educacional Tupy – SET</i>              | 188        |
| 4.3.2.5    | <i>Análise Teórico-Prática do Período II</i>  | 205        |
| 4.3.3      | O Período de 1994 a 2003 – A Expansão e Profissionalização Administrativa           | 217        |
| 4.3.3.1    | <i>O Cenário Mundial</i>  | 217        |
| 4.3.3.2    | <i>O Cenário Nacional</i>   | 218        |
| 4.3.3.3    | <i>O Cenário Regional</i>   | 219        |
| 4.3.3.4    | <i>A Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC</i>                          | 221        |
| 4.3.3.5    | <i>Análise Teórico-Prática do Período III</i>                                       | 240        |
| <b>4.4</b> | <b>Percepção Sistêmica do Processo de Adaptação Estratégica da SOCIESC</b>          | <b>251</b> |
| <b>5</b>   | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>   | <b>254</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Considerações sobre a Adaptação Estratégica</b>                                  | <b>254</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Considerações sobre os Indicadores que Influenciaram a Adaptação Estratégica</b> | <b>257</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Recomendações</b>  | <b>259</b> |
| <b>6</b>   | <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>261</b> |

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
| <b>Figura 1</b>  | O Enfoque Sistêmico e o Ambiente Organizacional                                     | 33  |
| <b>Figura 2</b>  | Estrutura Analítica Geral   | 47  |
| <b>Figura 3</b>  | Estágios do Desenvolvimento Organizacional segundo Lawrence e Lorsch                | 57  |
| <b>Figura 4</b>  | Quatro Visões do Processo de Desenvolvimento de Estratégias                         | 60  |
| <b>Figura 5</b>  | Forças Competitivas Concorrentes na Indústria                                       | 64  |
| <b>Figura 6</b>  | As Três Estratégias Genéricas   | 65  |
| <b>Figura 7</b>  | As Raízes da Competitividade  | 67  |
| <b>Figura 8</b>  | Escolas de Estratégia   | 75  |
| <b>Figura 9</b>  | Fases do Planejamento Estratégico   | 82  |
| <b>Figura 10</b> | Traduzindo a Missão em Resultados Almejados   | 90  |
| <b>Figura 11</b> | O Sistema de Controle Gerencial   | 91  |
| <b>Figura 12</b> | O Sistema de Gerenciamento Estratégico  | 92  |
| <b>Figura 13</b> | Relação entre Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental na Adaptação Estratégica | 106 |
| <b>Figura 14</b> | Visão Geral de uma Instituição de Ensino  | 116 |
| <b>Figura 15</b> | Composição de Receitas da SET no Período I  | 177 |
| <b>Figura 16</b> | Receitas da SET no Período I  | 178 |
| <b>Figura 17</b> | Número de Alunos em Cursos Regulares no Período I                                   | 179 |
| <b>Figura 18</b> | Número de Professores da SET no Período I   | 180 |
| <b>Figura 19</b> | Áreas Construídas no Período I  | 181 |
| <b>Figura 20</b> | Organograma da SET no Período I   | 182 |
| <b>Figura 21</b> | Composição de Receitas da SOCIESC no Período II                                     | 206 |
| <b>Figura 22</b> | Número de Colaboradores da SOCIESC no Período II                                    | 207 |
| <b>Figura 23</b> | Receitas da SOCIESC no Período II   | 208 |
| <b>Figura 24</b> | Número de Cursos Regulares da SOCIESC no Período II                                 | 209 |
| <b>Figura 25</b> | Número de Alunos em Cursos Regulares no Período II                                  | 210 |
| <b>Figura 26</b> | Número de Alunos em Cursos de Extensão no Período II                                | 211 |
| <b>Figura 27</b> | Áreas Construídas no Período II   | 212 |
| <b>Figura 28</b> | Organograma da SOCIESC de 1985  | 214 |
| <b>Figura 29</b> | Organograma da SOCIESC de 1993  | 215 |
| <b>Figura 30</b> | Organograma da SOCIESC de 2000  | 230 |

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
| <b>Figura 31</b> | Organograma da SOCIESC de 2002  | 234 |
| <b>Figura 32</b> | Quadro de Valores da SOCIESC  | 235 |
| <b>Figura 33</b> | Organograma da SOCIESC de 2003  | 238 |
| <b>Figura 34</b> | Formação Acadêmica de Professores da SOCIESC  | 242 |
| <b>Figura 35</b> | Número de Alunos do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Técnico da SOCIESC no Período III | 243 |
| <b>Figura 36</b> | Número de Alunos do IST no Período III  | 244 |
| <b>Figura 37</b> | Número de Alunos de Cursos de Extensão do Período III   | 245 |
| <b>Figura 38</b> | Número de Alunos de Pós-graduação do Período III  | 246 |
| <b>Figura 39</b> | Receitas da SOCIESC no Período III  | 247 |
| <b>Figura 40</b> | Composição das Receitas da SOCIESC no Período III   | 248 |
| <b>Figura 41</b> | Áreas Construídas no Período III  | 249 |
| <b>Figura 42</b> | Matriz de Adaptação Estratégica da SOCIESC  | 252 |
|                  |   |     |
| <b>Quadro 1</b>  | O Passado e as Tendências Futuras das Organizações  | 17  |
| <b>Quadro 2</b>  | Princípios Gerais da Teoria Clássica de Administração   | 29  |
| <b>Quadro 3</b>  | As Características dos Sistemas Mecânicos e Orgânicos   | 34  |
| <b>Quadro 4</b>  | As Bases do Poder   | 41  |
| <b>Quadro 5</b>  | As Forças para Mudança  | 50  |
| <b>Quadro 6</b>  | Diferenças entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica                           | 88  |
| <b>Quadro 7</b>  | Alunos Matriculados e Instituições que Atuam no Ensino Fundamental                              | 113 |
| <b>Quadro 8</b>  | Alunos Matriculados e Instituições que Atuam no Ensino Médio                                    | 114 |
| <b>Quadro 9</b>  | Alunos Matriculados e Instituições que Atuam no Ensino Superior                                 | 115 |

## LISTA DE SIGLAS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>ABED</b>       | Associação Brasileira de Ensino a Distância                              |
| <b>ABEMD</b>      | Associação Brasileira de Marketing Direto                                |
| <b>ABMES</b>      | Associação Brasileira de Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior |
| <b>Acesita</b>    | Aços Especiais Itabira   |
| <b>ACIJ</b>       | Associação Comercial e Industrial de Joinville                           |
| <b>Arena</b>      | Aliança Renovadora Nacional  |
| <b>BID</b>        | Banco Interamericano de Desenvolvimento                                  |
| <b>BNDE</b>       | Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico                              |
| <b>BNDES</b>      | Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social                     |
| <b>BNH</b>        | Banco Nacional da Habitação  |
| <b>BTN</b>        | Bônus do Tesouro Nacional  |
| <b>CEAG</b>       | Centro de Assistência Gerencial  |
| <b>CEFET</b>      | Centro Federal de Educação Tecnológica                                   |
| <b>CIS</b>        | Centro Interescolar de 2º Grau   |
| <b>CMBEU</b>      | Comissão Mista Brasil Estados Unidos                                     |
| <b>CMPJ</b>       | Centro de Mecânica de Precisão de Joinville                              |
| <b>CND</b>        | Conselho Nacional de Desenvolvimento                                     |
| <b>CNE</b>        | Conselho Nacional da Educação  |
| <b>CNPq</b>       | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico            |
| <b>CODESUL</b>    | Conselho de Desenvolvimento do Extremo Sul                               |
| <b>CPT</b>        | Centro de Pesquisas Tecnológicas   |
| <b>CRUB</b>       | Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras                       |
| <b>CSN</b>        | Companhia Siderúrgica Nacional   |
| <b>CTIJ</b>       | Centro de Tecnologia em Informática de Joinville                         |
| <b>CTMa</b>       | Centro de Tecnologia em Materiais  |
| <b>DEI</b>        | Departamento de Ensino Industrial  |
| <b>DEM</b>        | Departamento de Ensino Médio   |
| <b>DGQ</b>        | Departamento de Gestão da Qualidade                                      |
| <b>Eletrobrás</b> | Centrais Elétricas Brasileiras Sociedade Anônima                         |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>ETT</b>      | Escola Técnica Tupy  |
| <b>EUA</b>      | Estados Unidos da América  |
| <b>FEJ</b>      | Faculdade de Engenharia de Joinville   |
| <b>FGV</b>      | Fundação Getúlio Vargas  |
| <b>FIESC</b>    | Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina                           |
| <b>FINEP</b>    | Financiadora de Estudos e Projetos   |
| <b>FIPEC</b>    | Fundo de Incentivo a Pesquisa Técnica Científica                               |
| <b>FUCAT</b>    | Fundação Catarinense do Trabalho   |
| <b>FUNDEPRO</b> | Fundo de Desenvolvimento da Produtividade                                      |
| <b>GEIA</b>     | Grupo de Estudos da Indústria Automobilística                                  |
| <b>GEIMEC</b>   | Grupo Executivo da Indústria Mecânica  |
| <b>GTZ</b>      | Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit                                     |
| <b>INEP</b>     | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais                         |
| <b>IES</b>      | Instituição de Ensino Superior   |
| <b>INPC</b>     | Índice Nacional de Preços ao Consumidor  |
| <b>IPC/FIPE</b> | Índice de Preços ao Consumidor / Fundação Instituto de Pesquisas<br>Econômicas |
| <b>IST</b>      | Instituto Superior de Tecnologia / Instituto Superior Tupy                     |
| <b>LDB</b>      | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                                 |
| <b>MF</b>       | Museu da Fundação  |
| <b>MTA</b>      | Missão Técnica Alemã   |
| <b>MEC</b>      | Ministério da Educação   |
| <b>NEST</b>     | Núcleo de Estudos Estratégicos   |
| <b>OSCIP</b>    | Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público                           |
| <b>OEA</b>      | Organização dos Estados Americanos   |
| <b>ONG</b>      | Organização Não Governamental  |
| <b>OPEP</b>     | Organização dos Países Exportadores de Petróleo                                |
| <b>PAETI</b>    | Programa Ajuda ao Estudante Técnico Industrial                                 |
| <b>PDAETT</b>   | Programa de Desenvolvimento da Administração da ETT                            |
| <b>PDS</b>      | Partido Democrático Social   |
| <b>PEBE</b>     | Programa Especial de Bolsas de Estudo  |
| <b>PEGQ</b>     | Programa de Gestão de Qualidade  |

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>PIC</b>       | Plano de Investimentos Complementares                               |
| <b>PIPMO</b>     | Programa Intensivo de Preparação de Mão de Obra                     |
| <b>PMDB</b>      | Partido do Movimento Democrático Brasileiro                         |
| <b>PMJ</b>       | Prefeitura Municipal de Joinville                                   |
| <b>PATME</b>     | Programa de Apoio Tecnológico a Micro e Pequenas Empresas           |
| <b>RFA</b>       | República Federativa da Alemanha (Alemanha Ocidental)               |
| <b>RDA</b>       | República Democrática da Alemanha                                   |
| <b>RFSSA</b>     | Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima                          |
| <b>SCE</b>       | SOCIESC Capacitação Empresarial                                     |
| <b>SEBRAE</b>    | Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas           |
| <b>SEDESC</b>    | Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina |
| <b>SEE</b>       | Secretária de Estado da Educação                                    |
| <b>SENAI</b>     | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial                         |
| <b>SET</b>       | Sociedade Educacional Tupy  |
| <b>Siderbrás</b> | Siderurgia Brasileira Sociedade Anônima                             |
| <b>SOCIESBS</b>  | Sociedade Educacional de São Bento do Sul                           |
| <b>SOCIESC</b>   | Sociedade Educacional de Santa Catarina                             |
| <b>SSE</b>       | SOCIESC Serviços de Engenharia                                      |
| <b>STI</b>       | Secretaria de Tecnologia Industrial                                 |
| <b>UDESC</b>     | Universidade do Estado de Santa Catarina                            |
| <b>UEN</b>       | Unidade Estratégica de Negócios                                     |
| <b>UFSC</b>      | Universidade Federal de Santa Catarina                              |
| <b>URSS</b>      | União das Repúblicas Socialistas Soviéticas                         |
| <b>URV</b>       | Unidade Referencial de Valor  |
| <b>USP</b>       | Universidade de São Paulo   |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

O mundo atual presencia profundas transformações políticas, sociais e econômicas. Em todos os campos da atividade humana, percebe-se mudanças seguidas de inovações nos costumes, nas artes, na ciência e nos negócios. A percepção existente até o século XX sobre estabilidade e previsibilidade do mercado, passa a ter como promessa deste novo século uma mudança descontinuada, causada por fusões em blocos comerciais, empresas globais e concorrentes mundiais.

A previsão é que todos os processos internos da empresa quebrem os seus paradigmas tradicionais. A regra de tamanho de escala, válida até os dias de hoje, passa a ser trocada pela flexibilidade, palavra de ordem nesta nova economia. A organização da empresa estará sujeita as novas regras de liderança, redução dos níveis hierárquicos, formação de times de trabalho. As informações disponíveis serão compartilhadas por todos, graças aos sistemas informatizados. Novas competências e habilidades, tais como: criatividade e intuição dos funcionários; e espírito empreendedor dos líderes; resultarão em ações pró-ativas da organização.

Robbins (2002) considera que quase todas as organizações estão tendo de se ajustar a um ambiente multicultural. As políticas e práticas de recursos humanos estão mudando para conseguir atrair e reter essa força de trabalho mais diversificada. As empresas estão tendo de investir mais recursos em capacitação de seus funcionários para melhorar as diversas habilidades requeridas para este novo desafio. A tecnologia está mudando o trabalho e as organizações. Há a substituição da supervisão direta por sistemas informatizados, o que leva ao aumento de amplitude de controle dos administradores e a diminuição dos níveis hierárquicos das organizações.

Outras evidências deste novo século são as redes de corporações, que têm os objetivos nos ganhos através das alianças estratégicas, da busca incessante de vantagens competitivas e de enfoque especial na criação de novos mercados. O Quadro 1, do *World Executive Digest*, publicado no *site* da Associação Brasileira de *Marketing* Direto – ABEMD (2001), apresenta esta relação entre o passado e as tendências de futuro das corporações:

**Quadro 1 - O Passado e as Tendências Futuras das Organizações**

| Século XX                            | Século XXI                            |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| • Estabilidade, previsibilidade      | • Mudança descontinuada               |
| • Tamanho e escala                   | • Velocidade e capacidade de resposta |
| • Liderança do alto                  | • Liderança de todos                  |
| • Rigidez organizacional             | • Flexibilidade permanente            |
| • Controle por regras e hierarquia   | • Controle por visão e valores        |
| • Informação guardada a sete chaves  | • Informação compartilhada            |
| • Análises quantitativas             | • Criatividade e intuição             |
| • Necessidades de certezas           | • Tolerância de ambigüidade           |
| • Reativo: aversão ao risco          | • Pró-ativo, empreendedor             |
| • Independência corporativa          | • Interdependência corporativa        |
| • Integração vertical                | • Integração virtual                  |
| • Foco na organização interna        | • Foco no ambiente competitivo        |
| • Vantagem competitiva sustentável   | • Reinvenção constante da vantagem    |
| • Concorrência pelos mercados atuais | • Criação dos mercados do amanhã      |

**Fonte:** *World Executive Digest*, no site da ABEMD (2001)

As constantes pressões e incertezas do ambiente acenam para o advento de uma realidade até então ignorada, ou seja, é difícil perceber o futuro com os olhos do passado. Isto significa que as organizações precisam criar meios que, de fato, habilitem as pessoas e permitam a expressão de seu potencial criativo.

No novo ambiente onde a complexidade do negócio tem aumentado de forma inusitada, as mudanças que levavam décadas, hoje ocorrem em meses ou em semanas. Em pouco tempo uma organização pode deixar de ser líder de mercado e ter suas portas fechadas.

O aumento de mercado provocou um novo desafio. A tendência aponta para empresas globais ou pequenas empresas em nichos de mercados. A previsão de qualquer organização na atualidade é de atuar no mercado global ou correr o risco de ser invadida pelo concorrente dentro de seu próprio território.

Outro fator de instabilidade para previsões é a pressão de custo sofrida por todas as organizações, resultando no enfoque sistêmico de sua redução contínua. Os competidores sob a ótica da globalização passam a ter preocupações incessantes com a velocidade de inovação,

com as expectativas dos clientes, e com a qualidade e a confiabilidade que aumentam os riscos no negócio e, em consequência, os riscos em prever o futuro de sua corporação. A diminuição de oportunidades em função do número de concorrentes e a redução do ciclo de vida dos produtos resulta num menor tempo de exclusividade em qualquer mercado. O tamanho dos lotes de produção tem provocado um novo desafio de flexibilidade dentro das corporações.

Vive-se em uma “era de descontinuidade”, afirma Robbins (2002). Nas décadas de 1950 e 1960, o passado representava um prólogo aceitável para o futuro. O amanhã era essencialmente a extensão das tendências do ontem. A partir do início dos anos 70, quando o mercado financeiro ajudou a quadruplicar o preço internacional do petróleo, os choques econômicos impuseram contínuas mudanças às organizações.

É possível inferir que nada permanece igual à situação existente nas décadas passadas e o novo modelo de gestão precisa, de maneira acelerada, ser adaptado às novas exigências. Estas mudanças têm contribuído para que os administradores, em primeiro lugar, busquem entender a cultura e evolução organizacional como forma de verificar os períodos de crise e crescimento da organização e, com isso, propor uma condução adequada ao momento atual e futuro.

Neste sentido, esta pesquisa aborda o processo de adaptação estratégica de uma organização de ensino tecnológica privada e sem fins lucrativos.

## **1.2 Definição do problema de pesquisa**

Observa-se que diversos indicadores apontam para a evidência de que o mundo se encontra em um processo rápido e turbulento de mudanças profundas. Tais mudanças ocorrem tanto em nível social e cultural, como em nível político, econômico, científico e tecnológico. Existe, ainda, a tendência de que novos paradigmas e transformações continuarão a movimentar o ambiente mundial.

Em um cenário de mudanças profundas, Rodrigues e Silva (1998) reforçam que as organizações sofrem um grande impacto, em relação às suas estratégias, as quais vêm afetar suas atividades, estrutura e, também, seu pessoal. Isto se deve ao fato do surgimento de um ambiente dinâmico, complexo, competitivo e globalizado, trazendo à tona a necessidade de um contínuo intercâmbio da organização com o ambiente externo, como meio de ajuste e resposta eficaz às pressões e mudanças no mercado e na sociedade.

A idéia de enxergar as organizações como culturas é um fenômeno relativamente recente, onde até meados da década de 80, as organizações eram vistas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas.

Os estudos da teoria das organizações trazem a relevância do papel que a cultura desempenha nas vidas dos membros das organizações. Ao longo dos últimos 50 anos é possível perceber a origem da cultura como uma variável independente que afeta as atitudes e o comportamento dos indivíduos e das organizações (ROBBINS, 2002).

Para Morgan (1996), assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, o mesmo ocorre com grupos e organizações, o que é chamado de “cultura organizacional”. Algumas organizações podem ser vistas como um grupo integrado que compartilha dos mesmos objetivos no trabalho comum e outras podem ser fragmentadas, tendo diferentes aspirações a respeito do caminhar da organização. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Ao se observar os vários rituais da rotina diária, quase sempre se conclui que existem explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

Os estudos de Morgan (1996) levam à conclusão de que o estilo de liderança e a cultura organizacional estão fortemente ligados e são as razões pelas quais as organizações trabalham. O poder do líder lhe dá vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que freqüentemente usam-no para recompensar ou punir aqueles que o seguem ou o ignoram.

O estudo do perfil de liderança desenvolvido por Galbraith (1986), permite relacionar a influência dos líderes da organização e o processo de adaptação estratégica ocorrido. Sobre o poder interno em uma organização, Miles e Snow (1978) consideram que sempre há uma Coalizão Dominante, formada por um grupo de tomadores de decisões, que influenciam o sistema de forma muito preponderante, pois possui a responsabilidade de identificar e solucionar problemas, refletindo suas percepções em todo o ambiente interno.

Pettigrew (1987) define a cultura organizacional como um fenômeno que existe em uma variedade de níveis diferentes. Onde em um nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios e estas crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da

organização. Desta maneira, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional tenderá a desenvolver pensamento e ação, tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais.

Dentro do contexto de adaptação estratégica, Amboni (1997) considera que o processo não pode ser entendido sob uma ótica unidimensional e de forma quantitativa por si só. A adaptação organizacional deve ser interpretada com uma visão multidisciplinar e de modo qualitativo ao longo do tempo da própria organização, para permitir o entendimento dos diferentes eventos, internos e externos, que contribuíram para o processo, visando permitir que as mesmas obtenham melhor proveito das potencialidades internas e externas, na definição da sua visão de futuro.

A análise do ambiente interno e externo, conforme Amboni (1997), sob a ótica das variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, ecológicas, culturais, sociais e específicas como clientes, fornecedores, órgãos, regulamentos e concorrentes, permite com maior precisão clarear o entendimento da adaptação estratégica ocorrida na organização.

Outra ferramenta para detectar e implementar a adaptação estratégica de uma organização apresentada por Pettigrew (1987), sugere o estudo da mudança estratégica através do desenvolvimento e interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo da mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com habilidade em regular as relações entre os três.

As estratégias desenvolvidas pela organização dentro de seu processo de adaptação estratégica podem ser relacionadas às dez perspectivas ou escolas citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Já Miles e Snow (1978) classificam quatro tipos básicos de organizações, segundo a estratégia adotada.

De modo análogo, Sandroni (1993) estabelece a classificação segundo uma tipologia de estratégias que compreende seis conceitos básicos de estratégias que tipificam a própria organização.

Como complemento do estudo de adaptação estratégica, cabe explorar a evolução do planejamento estratégico à administração estratégica. Oliveira (1993) considera que a administração estratégica representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. A razão defendida é que os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século, de acordo com a conjuntura e peculiaridade de cada época.

A preocupação da administração estratégica concentra-se na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, onde a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, e a partir destas análises planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir nestas situações de maneira estruturada e intuitiva; ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas e procedimentos apropriados e propósitos definidos; e de forma intuitiva pelo fato de exigir, da postura do administrador, habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões de mais difícil e, por vezes, impossível previsibilidade que se colocam diante dele.

Considerando os aspectos envolvidos no processo de adaptação estratégica das organizações, o estudo em questão busca responder o seguinte problema de pesquisa:

## **Quais fatores influenciaram o processo de adaptação estratégica de uma organização de ensino tecnológico privada e sem fins lucrativos?**

### **1.3 Justificativa e relevância da pesquisa**

No contexto de adaptação estratégica das organizações, a relevância deste estudo está na limitação de pesquisas desta e o amadorismo na condução da gestão administrativa de organizações de ensino tecnológico, o que tem exigido a implementação de competências administrativas, a fim de promover o desenvolvimento e a sustentação das mesmas em uma economia cada vez mais globalizada. Em função da crescente e fundamental profissionalização deste setor, a exigência de uma administração mais efetiva e menos amadora se vê imperiosa.

A participação do terceiro setor na economia mundial tem crescido, em especial pelo surgimento de inúmeras organizações de caráter privado, voltadas ao interesse público. Para serem consideradas do terceiro setor necessitam ser: sem fins lucrativos, privadas, formalmente constituídas, autônomas (não ser conduzidas por estatal) e ter participação de voluntários para atendimento de seus objetivos.

Entre o universo destas organizações do terceiro setor, enquadram-se: as de cunho religioso, as de caráter associativo (sindicatos, associações industriais e comerciais), as entidades sem fins lucrativos que oferecem serviços pagos como hospitais, entidades de ensino privadas, clubes esportivos e culturais, fundações empresariais e familiares, as Organizações Não

Governamentais (ONGs) de defesa dos direitos humanos e meio ambiente, as entidades comunitárias, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), entre outras.

No contexto das organizações educacionais privadas e sem fins lucrativos, estes acontecimentos sociais da era contemporânea passam a justificar o intensificar das reflexões sobre a educação, a forma como esta vem atendendo às demandas que lhe são atribuídas e, em especial, o objeto deste estudo: a evolução da administração frente aos desafios desta nova era. O ritmo das mudanças tecnológicas é de tal envergadura, que antes mesmo de se adquirir a clareza dos efeitos das mudanças, outras já se encontram emergindo. Uma das formas de responder a estes acontecimentos é fazendo com que as organizações educacionais privadas, similar ao processo que tem ocorrido com empresas no cenário mundial, entendam toda a sua evolução e possam desenvolver um modelo de administração estratégica adequada às exigências atuais e futuras deste setor.

Como base de estudo, levou-se em consideração o elevado crescimento que a educação brasileira tem ensejado nos últimos anos. A educação fundamental praticamente se universalizou, com 97% das crianças em idade escolar matriculadas neste nível de educação, segundo dados de 1999 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP (2002). Esta situação fez o ensino médio crescer significativamente, atingindo, em 1999, 32,6% das pessoas na faixa de idade para cursar esta modalidade de ensino. Já o nível superior ainda está muito aquém do desejado, apesar das matrículas no ensino superior terem saltado de 1.661.000 em 1994 para mais de 2.694.000 em 2000, segundo dados do INEP (2002). Esta expansão na educação nacional deve crescer ainda mais, em função da política governamental estabelecida no Plano Nacional de Educação, que define os objetivos gerais da educação nacional para os próximos dez anos, entre os quais a elevação global do nível de escolaridade da população (MARCHEZAN, 2000). Porém, uma questão importante e preocupante deve ser considerada em relação a este crescimento significativo dos últimos anos e o atendimento das previsões futuras, onde o desafio é atender estas demandas sem perder a dimensão da qualidade em relação à quantidade.

Em virtude do enorme crescimento da demanda pelo ensino básico e em especial pelo ensino superior, a gestão de organizações de ensino passa a ser assunto de importância e relevância, a ponto de necessitar das mais modernas ferramentas de gestão. O custo destas organizações e o crescente número delas fazem com que a menor ineficiência tenha resultados desastrosos.

Outros pesquisadores como Alperstedt (2000), Freitas (2002), Machado (2002) entre outros, desenvolveram estudos de adaptação estratégica em organizações de educação superior, porém não foi verificado a existência de estudos na área de organizações de educação tecnológica.

Consideradas as ressalvas descritas ao longo do estudo, a seguir são apresentados os objetivos norteadores desta pesquisa.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Alinhado com o problema definido anteriormente, o objetivo geral busca determinar quais os fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica vivenciada pela organização pesquisada ao longo de sua existência.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar o perfil e/ou modelo estratégico empregado pela organização com base em referencial teórico específico;
- Identificar os fatores internos e externos relevantes no processo de mudança estratégica, ocorridos ao longo de seu ciclo de vida;
- Identificar o modelo de liderança praticado na organização ao longo de seu ciclo de vida;
- Identificar o tipo de adaptação estratégica em virtude das mudanças organizacionais sofridas pela organização; e
- Levantar a percepção dos *stakeholders* quanto ao processo de adaptação estratégica vivido pela organização.

## **1.5 Originalidade, contribuição e viabilidade da tese**

O caráter relevante e original da pesquisa em relação à investigação do tema adaptação estratégica organizacional, em uma organização de ensino tecnológico privada e sem fins

lucrativos da região Norte do Estado de Santa Catarina, deve-se ao Estado ter pouco mais de 1% do espaço territorial brasileiro, com pequeno contingente populacional, destituído de dotação expressiva de recursos naturais, relativamente distante do pólo nacional, com raros casos de estimulação por projetos de investimentos de multinacionais e de estatais, tal qual ocorreu nos demais Estados brasileiros. Contudo, imprimiu, sobretudo nos últimos 40 anos, um forte ritmo de desenvolvimento que, associado as suas nítidas peculiaridades, revela uma vertente saliente e com virtudes não esperadas em uma economia regional, dita com periférica.

Há poucas organizações de ensino, privadas e sem fins lucrativos que atuam na área tecnológica, sendo a pesquisa de adaptação estratégica uma forma de entendimento da sua evolução, frente ao desafio de crescimento previsto nesta área. Este fato por si só e por sua originalidade se propõe a contribuir para a sociedade como modelo de otimização dos recursos no atendimento das demandas existentes e necessárias para o desenvolvimento do país.

Com relação à contribuição da pesquisa, considerando as abordagens feitas, com relação ao desafio de crescimento na área de educação no Brasil e que a educação superior em entidades particulares representa 60% do universo das instituições, matriculando 70% dos alunos, o sucesso destas aspirações do Governo reside no êxito administrativo destas organizações.

Outro fator considerado é, como qualquer instituição privada, seja ela educacional ou não, deve gerar resultado para sobreviver, para poder reinvestir no seu negócio e para poder crescer. Porém, diferentemente de uma organização não educacional, as Instituições de Ensino Superior possuem uma característica social marcante, com uma clientela específica, uma legislação rigorosa e acompanhada passo a passo por auditorias do Governo. A solução da educação no Brasil passa por parcela significativa de ações da rede privada e pelo aporte de soluções para as áreas que envolvam investimento compatíveis com os resultados esperados. Cabe entender e, portanto, pesquisar algumas possibilidades ainda não equacionadas que, sem sombra de dúvida, contribuirão para responder algumas questões: Como solucionar a demanda nas áreas de educação tecnológica, onde os investimentos inviabilizam a sustentação do negócio?; e Como as entidades que atuam na área tecnológica têm garantido sua sobrevivência num patamar tecnológico adequado?

Diferente da maioria dos países desenvolvidos, onde cabe ao Governo manter a educação e pesquisa tecnológica, a contribuição esperada é que, através desta pesquisa, se possa demonstrar um modelo de auto-sustentação a ser desenvolvido em outras regiões para atender uma demanda prevista que não pode ser resolvida somente com cursos superiores teóricos.

A pesquisa sugere importante contribuição acadêmica na medida em que se propôs a desenvolver um modelo teórico-prático que explica o processo de adaptação estratégica organizacional de uma entidade de ensino tecnológica privada, que atua em ambiente competitivo e com forte influência governamental. Apesar de que alguns trabalhos já tenham abordado o tema, estudos desta natureza constituem-se, ainda, em tema propício para a exploração. Poucos são os estudos que exploram a adaptação estratégica, em ambientes com tais características, numa perspectiva histórica, contextual e processual.

Destaca-se, também, a contribuição que a pesquisa se propôs a dar em termos de avanço do conhecimento científico no campo da teoria das organizações, buscando como resultado a elaboração de um modelo de adaptação estratégica da organização, como também das demais proposições teóricas, resultantes da investigação observada deste estudo de caso, e que incorporam o conjunto particular de resultados na caminhada da construção de uma teoria mais ampla a respeito do tema.

A viabilidade desta pesquisa se deu em virtude do interesse da organização estudada, em contribuir com as informações necessárias para a determinação e entendimento de cada período ao longo da sua existência. Este interesse por parte da Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC é justificado pelo desafio por que passou nos últimos 4 anos, onde dobrou seu tamanho, considerando diversos indicadores (alunos, funcionários, resultados, unidades etc.), e com a previsão de dobrar seu tamanho mais uma vez até 2007. A administração da organização entende que o estudo da adaptação estratégica que a mesma tem passado dará entendimento para o desafio de seu caminhar no presente e futuro.

## **1.6 Organização da tese**

A organização da tese está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo aborda a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa, a justificativa e relevância da pesquisa, o objetivo geral e os específicos a serem atingidos, levando em conta a originalidade, contribuição e viabilidade da tese.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, apresentando uma pesquisa bibliográfica sobre os enfoques em relação à cultura e evolução das organizações. Neste contexto o histórico e evolução das organizações, bem como a cultura organizacional, o poder nas organizações, mudança organizacional e desenvolvimento organizacional são

desenvolvidos sob a ótica de vários estudiosos e tem como objetivo o entendimento de todo o processo de mudança organizacional passado pela organização a ser estudada.

Ainda no segundo capítulo, aborda-se o estudo do planejamento estratégico à administração estratégica. O contexto e definição de estratégia, as visões de vários estudiosos sobre o assunto, o planejamento estratégico e a administração estratégica. Também neste capítulo, o estudo dos cenários, o processo de adaptação estratégica organizacional e o contexto da educação brasileira.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos norteadores desta pesquisa, onde a natureza da pesquisa, a caracterização, técnicas de coleta e análise de dados e limitações do estudo são desenvolvidos para atender adequadamente o tipo de pesquisa que esta tese propõe.

O quarto capítulo trata da apresentação, análise e interpretação dos dados. Neste capítulo o desenvolvimento da organização pesquisada é apresentado durante o período de 1959 a 2003. Como entendimento da pesquisa e entrevistas com os *stakeholders*, foram utilizados três períodos estratégicos: Período I – O nascimento e consolidação do projeto, de 1959 a 1979; Período II – A busca da auto-sustentação de 1980 a 1993; e Período III – A expansão e profissionalização administrativa de 1994 a 2003. No final de cada período é apresentada a análise teórico-prática.

O quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações da tese. Na seqüência são citadas as referencias bibliográficas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo o entendimento das bases teóricas que compõem este trabalho. O estudo das organizações serve como base para o entendimento das mudanças organizacionais que ocorreram na organização pesquisada.

Também, com o objetivo de dar embasamento teórico ao estudo proposto, apresenta-se a seguir, uma série de aspectos relacionados ao Planejamento e à Estratégia e, também, sobre o próprio Planejamento Estratégico, descrevendo o processo segundo a visão de alguns autores.

Na seqüência, o contexto da educação no Brasil é abordado, tendo como objetivo o enquadramento da organização pesquisada.

### 2.1 Cultura de evolução das organizações

Para Morgan (1996), as organizações raramente são propostas como um fim em si mesmas, mas sim, como instrumentos criados para se atingirem outros fins; o que é refletido pelas origens da palavra que deriva do grego *organon*: que significa uma ferramenta ou instrumento. Como ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular. Esta instrumentalidade é evidente nas práticas das primeiras organizações formais, como aquelas que construíram grandes pirâmides, impérios, igrejas e armadas.

#### 2.1.1 Histórico e evolução das organizações

A Revolução Industrial na Europa e América do Norte foi o momento em que os conceitos de organização realmente se tornaram mecanizados. Nesta mesma época, as organizações passaram por mudanças que levaram à crescente tendência no sentido da burocratização e rotinização da vida em geral (ROBBINS, 2002).

Smith (1996) considera que a divisão do trabalho tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e

supervisores. Isto resulta na otimização do trabalho executado, aumentando o rendimento do trabalhador e o retorno do capital investido.

Pesquisadores como Smith, Whitney, Babbage entre outros, buscaram durante o século XIX promover idéias que poderiam levar a organização a uma gestão eficiente de trabalho. No século XX, Weber (1978) faz a mais importante contribuição criando o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Concluiu que as formas burocráticas rotinizavam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. Também definiu burocracia como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Dentro da Teoria Clássica da Administração, Morgan (1996) cita os autores Henry Fayol, F. W. Mooney e Lyndall Urwick como estudiosos de problemas práticos de administração que procuravam sistematizar as suas experiências a respeito das organizações de sucesso para que fossem seguidas por outros e tinham como idéia que a administração fosse um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Estes autores definiram as bases de muitas técnicas da moderna administração, tais como administração por objetivos, os sistemas de planejamento e programação de orçamentos e outros métodos que enfatizavam o planejamento e o controle racional.

Baseado na implementação dos princípios da Teoria Clássica da Administração, apresentada no Quadro 2, caminha-se ao tipo de organização representado pelo conhecido organograma empresarial: um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica através de linhas de comando ou de comunicação precisamente definidas.

Grande parte das ferramentas utilizadas no decorrer do século XX, como APO (Administração Por Objetivos), SIG (Sistemas Gerenciais), tem sido utilizada para controlar a direção, na qual administradores e empregados podem levar a organização a metas de desempenho consistentes com seus objetivos, o que leva as idéias dos teóricos da administração clássica ao disfarce de administração moderna. Este pensamento sugere que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível (mecanicista), tornando significativo que os teóricos clássicos tenham dado relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização (MORGAN, 1996).

O Quadro 2 resume alguns princípios da Teoria Clássica de Administração.

**Quadro 2 – Princípios Gerais da Teoria Clássica de Administração**

|   |  |
|---|--|
| Unidade de comando  | Um empregado só deve receber ordens de um único superior.  |
| Hierarquia  | A autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização.   |
| Amplitude de controle   | O número de pessoas que se reportam a um superior não deve ser tão grande, a ponto de criar problemas de comunicação e coordenação.                                |
| Assessoria e linha  | O pessoal de assessoria pode oferecer importante ajuda de orientação, mas deve ter cuidado para não violar a linha de autoridade.                                  |
| Iniciativa  | Deve ser encorajada em todos os níveis da organização.   |
| Divisão do trabalho   | A administração deve buscar atingir um grau de especialização, de forma a permitir que se chegue aos objetivos da organização de maneira eficiente.                |
| Autoridade e Responsabilidade                                 | Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade.                              |
| Centralização da Autoridade                                   | Até certo ponto sempre presente, devendo variar para permitir a máxima utilização das capacidades do pessoal.  |
| Disciplina  | Obediência, empenho, energia, comportamento e atitudes de respeito devem ser adaptadas aos regulamentos e hábitos da organização.                                  |
| Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais | Através de firmeza, exemplos, acordos justos e constante supervisão.   |
| Equidade  | Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a uma boa moral, sem ocasionar gastos excessivos. |
| Estabilidade e manutenção do pessoal                          | Para facilitar o desenvolvimento das habilidades.  |
| Espírito de união   | Para facilitar a harmonia como uma base de fortificação.   |

Fonte: Morgan, 1996

Esses princípios, muitos dos quais foram anteriormente utilizados por Frederico “O Grande” e outros especialistas militares para transformar os exércitos em “máquinas militares”, representam o fundamento da teoria administrativa na primeira metade do século XX.

A administração científica postulada por Frederick Taylor, válida para metade do século XX e, em muitas situações, predominante até os dias de hoje, defendia cinco princípios básicos que são:

- 1- transferir toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente – os gerentes devem pensar a respeito de tudo o que se relaciona com o planejamento e a organização do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de implementar isso na prática;
- 2- usar métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho; planejar a tarefa do trabalhador de maneira correta, especificando com precisão a forma pela qual o trabalho deve ser feito;
- 3- selecionar a melhor pessoa para desempenhar o cargo, assim especificado;
- 4- treinar o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente; e
- 5- fiscalizar o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos.

Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho. A feição realmente distinta do taylorismo, então, não reside no fato de que Taylor tentou mecanizar a organização das pessoas e do trabalho, mas no grau que ele foi capaz de fazer isso (MORGAN, 1996). Parte das técnicas desenvolvidas por Taylor foram estruturadas para combater os três males da indústria, em sua época: a desmotivação dos operários; a falta de comunicação e conhecimento da gerência em relação à produção; e a falta de técnicas e métodos adequados ao trabalho industrial.

Robbins (2002) descreve três modelos mais comuns de estruturas organizacionais válidas para a maioria das organizações atuais: a estrutura simples, a burocrata e a estrutura matricial.

A estrutura simples costuma se caracterizar pela falta de elaboração da própria estrutura. Possui baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização. Considerada como uma organização “achatada” que possui, geralmente, apenas dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de empregados e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo decisório.

O modelo de estrutura organizacional simples tem grande validade para os anos iniciais de uma organização, onde geralmente o fundador empreende o negócio e tem comando em todas as operações. Fleury e Fischer (1996) descrevem as fases do poder dentro de uma organização à medida que ela cresce, e apontam a estrutura organizacional simples como uma

consequência da influência do empreendedor, na maioria das vezes, o fundador, como grande líder no processo de crescimento.

Na estrutura organizacional burocrata, o conceito de empreendedorismo do seu fundador é sustentado pela padronização. Este modelo é caracterizado por tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados; tarefas que são agrupadas em departamentos funcionais; autoridade centralizada; pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

Um aspecto favorável da burocracia é a sua capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira eficiente. As deficiências mais comuns são a obsessão a obediência às regras e o fato de que a especialidade gera conflitos entre as unidades, fazendo com que as metas das unidades funcionais se sobreponham às metas da organização como um todo.

Na estrutura matricial, Robbins (2002) descreve essencialmente a combinação de duas formas de departamentalização: funcional e por produto. O aspecto positivo da departamentalização funcional é agrupar especialistas, reduzindo o número deles e compartilhando os recursos especializados entre os diversos produtos. Sua maior dificuldade é a de coordenação dos especialistas, de modo que as tarefas sejam concluídas dentro do orçamento e prazos. A departamentalização por produtos facilita a coordenação das tarefas dos diversos especialistas para o atendimento de prazos e limitações orçamentárias, além de proporcionar uma clara responsabilidade pelas tarefas relacionadas com cada produto, mas com duplicação de atividades e de custos. A estrutura matricial tenta aproveitar os pontos fortes de cada uma e evitar suas desvantagens.

Perrow (1967) e Morgan (1996) compartilham da idéia de que as organizações estruturadas de forma mecanicista tinham maior dificuldade de se adaptar a situações de mudanças, porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados e não são planejadas para inovação. Champion (1979) e Perrow (1981) concordam que, no pensamento da administração clássica, as organizações eram consideradas sistemas fechados, com seu funcionamento voltado para a eficiência interna, determinada por tarefas estáveis e metas organizacionais, sem a preocupação de adaptar-se ao ambiente em que estavam inseridas.

Burns e Stalker (1961) consideram que a organização tipo mecanicista é afetada pelo “segmentarismo” da sua estruturação, pois a “compartilhamento” destas organizações tendem a criar barreiras entre os setores e entre os níveis hierárquicos. Desta forma, criam uma fuga da responsabilidade que é caracterizada por ações descomprometidas com o desempenho

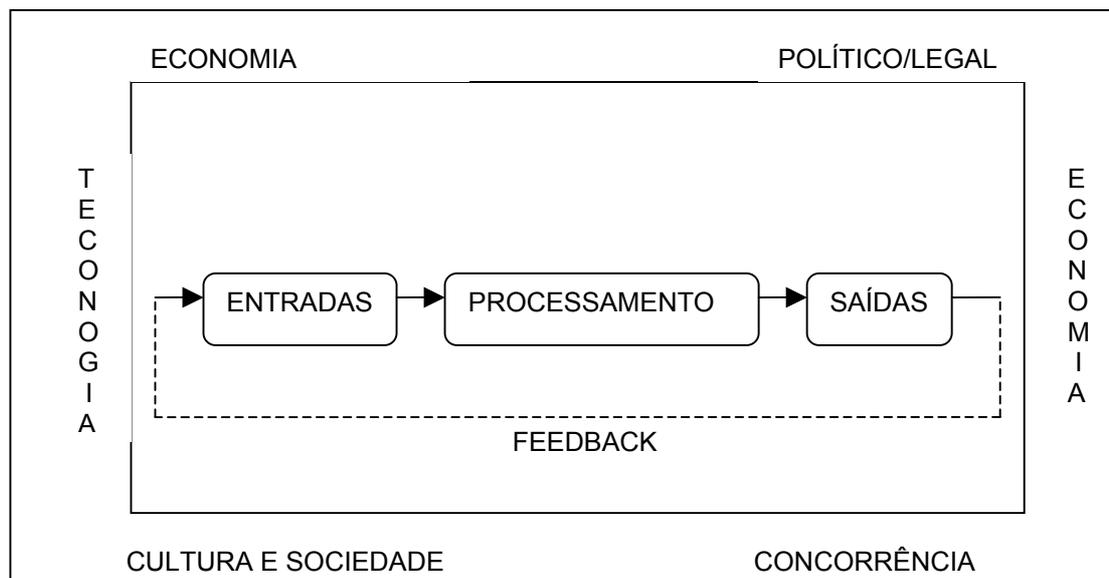
organizacional, pois em muitos casos os membros limitam-se a constatar problemas sem a busca de soluções, por esta busca não estar na definição das tarefas e responsabilidades.

Dentro da evolução das organizações nasce a teoria dos sistemas, com a percepção de pesquisadores que certos princípios e conclusões poderiam ser aplicados em diferentes ramos da ciência. Bertalanffy (apud FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p. 58) editou as bases para a Teoria Geral dos Sistemas e defendeu a posição de igualdade das leis em diferentes ciências, onde podem ser utilizadas de forma sinérgica em todas. Os principais pressupostos são:

- há uma tendência geral no sentido da integração das várias ciências, naturais e sociais;
- esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas;
- esta teoria pode ser um importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência;
- desenvolvendo princípios unificadores que atravessam verticalmente o universo das ciências individuais, esta teoria aproxima-nos da meta da unidade da ciência; e
- isto pode conduzir à integração, muito necessária na educação científica.

Kast e Rosenzweig (1980) iniciaram na defesa da integração entre a teoria dos sistemas e administração, buscando um aprimoramento nesta última e incluindo o conceito de sistemas de informação da administração. Para os pesquisadores, um sistema pode ser visto como um todo organizado ou complexo, uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário.

As organizações estão inseridas no meio ambiente onde se originam os recursos utilizados para o desenvolvimento da sua atividade e para o qual se destinam os resultados do trabalho. A Figura 1 representa esquematicamente o sistema organizacional com seus três elementos interdependentes: entradas, processamento e saídas e o envolvimento das forças externas, que provocam mudanças na estrutura e no desempenho de cada um desses elementos e, como consequência, afetam o sistema como um todo.



**Figura 1 - O Enfoque Sistêmico e o Ambiente Organizacional**

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 62)

Autores como Buarque (1991), Senge (1990), Schön (1971), e Zajdsznajder (1992) discutem a mutabilidade do atual ambiente. É consenso entre eles que a sociedade vive em um momento de transformação, onde a produção de conhecimento é o fator preponderante. Para Buarque (1991) as universidades devem readequar-se ao novo contexto da superação do tradicional papel de preparadoras para mão-de-obra apta a condução do crescimento. Senge (1990) afirma que, na primeira vez da história da humanidade, a capacidade de produção de informações supera a capacidade de absorção, que a interdependência ultrapassa a capacidade de administrar esta interdependência, e que as mudanças ocorrem mais rapidamente do que a capacidade de compreendê-las. Schön (1971) já antevia esta situação ao observar que as organizações tinham iniciado a busca da capacidade de adaptação ao novo, ao diferente. E Zajdsznajder (1992) declara que é um fator novo a predisposição do ser humano a treinar cotidianamente para enfrentar o inesperado e adaptar-se a ele.

Os últimos 50 anos levaram a teoria organizacional há um crucial questionamento, onde os problemas levantados pela visão mecanicista da organização de muitos teóricos organizacionais levaram a abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se, sobretudo, na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações. Morgan (1996) traça

um paralelo entre moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia, e aquelas entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e a sua ecologia social. Em resumo, os teóricos emitiram muitas idéias para o entendimento de como as organizações funcionam e que fatores influenciam o seu bem-estar. Esta nova visão após a mecanicista, leva a pensar sobre assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Os funcionários passam a ser vistos como pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas, a fim de levarem vidas plenas e saudáveis, bem como, desempenharem-se eficazmente em situação de trabalho.

Hall (1984) afirma que os membros da organização têm a função de inter-relacionar as atividades do ambiente interno com as variáveis do ambiente externo. Esta relação com o ambiente externo, segundo Thompson (1976), determina o domínio da organização: com quem ela vai se relacionar, em que área ela vai se relacionar e quais as atitudes que ela vai adotar. Para Thompson (1976), toda organização possui um domínio do qual depende e também influencia, e como não existem dois domínios iguais, também não existem duas organizações iguais. O Quadro 3 apresenta a comparação entre os sistemas em relação a algumas de suas principais características.

**Quadro 3 - As características dos Sistemas Mecânicos e Orgânicos**

| <b>Características</b>        | <b>Sistemas Mecânicos</b>   | <b>Sistemas Orgânicos</b>   |
|-------------------------------|---|---|
| Estrutura Organizacional      | Burocrática, permanente, rígida e definitiva.                                   | Flexível, mutável, adaptativa e transitória.                                    |
| Autoridade                    | Baseada na hierarquia e no comando.   | Baseada no conhecimento e na consulta.  |
| Desenho de Cargos e Tarefas   | Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes. | Provisório. Cargos mutáveis redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes. |
| Processo “Decisorial”         | Decisões centralizadas na cúpula da organização.                                | Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora).                         |
| Comunicações                  | Quase sempre verticais.   | Quase sempre horizontais.   |
| Confiabilidade colocada sobre | As regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.      | As pessoas e as comunicações informais entre as pessoas.                        |
| Princípios predominantes      | Princípios Gerais da Teoria Clássica.   | Aspectos democráticos da Teoria Relações Humanas.                               |
| Ambiente                      | Estável e permanente.   | Instável e dinâmico.  |

Fonte: Burns e Stalker (1961)

Estudos de Burns e Stalker (1961) apontam que as organizações apresentam dois principais perfis de posicionamento quanto ao ambiente em que estão inseridas. Para estes pesquisadores, ou as organizações portam-se como Sistemas Mecânicos ou como Sistemas Orgânicos. Cada sistema tem seu modo de operação, conjunto de valores, e princípios administrativos.

Outros autores como Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor relacionam as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a organização de trabalho adaptada, a fim de buscar funções enriquecidas, que encorajassem as pessoas no exercício de suas capacidades de autocontrole e criatividade. Esta visão influenciou as alternativas ao modelo burocrático (MORGAN, 1996).

Nas décadas de 60 e 70, pesquisadores em administração e organização se empenharam em conceber o planejamento do trabalho como um meio para aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, melhorando a qualidade do trabalho, reduzindo o absenteísmo e reduzindo o giro de mão-de-obra.

Morgan (1996) reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção leva ao fato de que isto depende de um ambiente mais amplo, a fim de garantir várias formas de sobrevivência, o que leva ao “enfoque sistêmico” inspirado pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy. O enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações são organismos “abertos” ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver.

As principais idéias subjacentes ao enfoque contingencial da organização que se estabeleceu como uma perspectiva dominante na moderna análise organizacional, pode ser resumida por Morgan (1996), como:

- organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados administrativos para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais;
- não existe melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando;
- a administração deve estar preocupada, acima de tudo, em atingir “boas” medidas. Diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar

diferentes atividades dentro da mesma organização e tipos bem diferentes ou “espécies” de organizações são necessários em diferentes tipos de ambientes.

Entre os anos 60 e 80, centenas de estudos e pesquisas enfatizaram mais o trabalho de especificar as características organizacionais, bem como, seu sucesso em lidar com diferentes atividades e condições ambientais. Lawrence e Lorsch (1973) afirmam que a burocracia tem eficiência quando bem ajustada e em ambientes relativamente estáveis, sendo necessária a sua substituição em ambientes turbulentos, por novas formas de organização que contemplem equipes de projetos multidisciplinares e indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflitos. Mintzberg (1995) apresenta um estudo que identifica cinco configurações ou tipos de organizações: a máquina burocrática, a forma departamentalizada, a burocracia profissional, a estrutura simples e as adhocracias.

A máquina burocrática e a forma departamentalizada tendem a ser ineficazes, exceto sob condições nas quais as tarefas e o ambiente sejam simples e estáveis. Os seus sistemas altamente centralizados de controle tendem a tornar tais empresas lentas e ineficazes quando lidam com circunstâncias em mudança. São apropriadas para empresas orientadas para a “produção” ou “eficiência”, são freqüentemente inapropriadas para empresas orientadas para o “mercado” ou “ambiente”.

A burocracia profissional diminui o controle centralizado, buscando maior autonomia ao pessoal, sendo apropriada para condições relativamente estáveis em que as tarefas sejam relativamente complicadas. Sua estrutura tende a ser tipicamente achatada, sendo que as hierarquias verticalizadas são substituídas por um sistema descentralizado de autoridade. A padronização e a integração são conseguidas através do treinamento profissional, e a aceitação de normas operacionais chaves, por outro lado, através de formas mais diretas de controle.

A estrutura simples é adequada para trabalhar melhor em ambientes instáveis, compreende freqüentemente um presidente, quase sempre o fundador ou um empreendedor que pode ter um grupo de assessores de apoio e um grupo operacional que faz o trabalho básico. Com estrutura informal e flexível, embora funcionando de forma altamente centralizada na figura do presidente, é ideal para se atingirem mudanças e manobras rápidas como as necessárias em empresas empreendedoras (empresas jovens e inovadoras de sucesso), onde a rápida tomada de decisão é valorizada, contanto que estas tarefas não sejam muito complexas.

A adhocracia também é adequada para trabalhar em ambientes instáveis e recomendada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos. Normalmente envolve equipe de projetos que se formam para desempenhar uma atividade, desaparecendo quando esta termina e os seus membros se reagrupam em outras equipes dedicadas a outros projetos.

### 2.1.2 Cultura organizacional

Para Robbins (2002), o conceito de cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros da organização e que a difere de outra. A idéia de enxergar as organizações como culturas é um fenômeno relativamente recente. Para o autor, até meados da década de 80, as organizações eram vistas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas.

Pettigrew (1990, p. 146) define cultura como:

[...] um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestados nas estruturas, sistemas simbólicos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Os estudiosos da teoria das organizações admitem o importante papel que a cultura desempenha nas vidas dos membros das organizações. A partir da noção de institucionalização é possível perceber que a origem da cultura como uma variável independente que afeta as atitudes e o comportamento dos funcionários pode ser rastreada há mais de 50 anos.

Ao se tornar uma organização institucionalizada, ela assume uma vida própria, independente de seus fundadores ou quaisquer de seus membros. Neste momento ela passa a ter um valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz e adquire sua imortalidade. Se seus objetivos não são mais relevantes, ela não fecha suas portas, ao contrário, ela se redefine. A institucionalização opera para produzir uma compreensão comum entre os membros da organização, sobre aquilo que é comportamento apropriado e fundamentalmente, significativo. Ao adquirir uma permanência institucional, os modos

aceitáveis de comportamento se tornam amplamente auto-evidenciados para seus membros, o que consagra a cultura de uma organização (ROBBINS, 2002).

Schein (1986) conceitua cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. O autor apresenta os níveis de aprendizagem da cultura de uma organização, sendo:

- Nível dos artefatos visíveis - o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas - como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. O autor salienta que ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes;
- Nível dos pressupostos inconscientes - são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Quando um pressuposto vai se tornando cada vez mais aplicado, vai passando para o nível do inconsciente.

À medida que a organização passa por experiências comuns, mais forte fica a cultura organizacional e que prevalece sobre as várias subculturas das unidades. Alguns grupos com grande experiência tendem a desenvolver culturas próprias (subculturas) no interior da organização, com a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato. Ainda sobre a visão de Schein (1986), o papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões

culturais é de grande importância e é desenvolvida pelos primeiros líderes, ao desenvolverem as formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e, também, a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Robbins (2002) descreve as sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência de uma cultura organizacional, que são:

- inovação e assunto de riscos - o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- atenção aos detalhes - o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- orientação para os resultados - o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles;
- orientação para as pessoas - o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- orientação para a equipe - o grau em que as atividades de trabalho são organizadas, mais em termos de equipes do que de indivíduos;
- agressividade - o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas; e
- estabilidade - o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção dos *status quo* em contraste ao crescimento.

A cultura organizacional é traduzida pela maneira que os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não leva em conta o fato deles gostarem ou não delas. Portanto, trata-se de um termo descritivo e se diferencia de satisfação com o trabalho. A satisfação com o trabalho procura medir a resposta afetiva ao ambiente de trabalho e se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos. Robbins (2002) afirma que, embora os dois termos tenham certos pontos de intersecção, a cultura organizacional é descritiva, enquanto satisfação com o trabalho é avaliatório.

Presthus (apud MORGAN, 1996) considera que, independente do continente em que as pessoas vivam, as grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia-a-dia das pessoas de maneira completamente diferente, aos vividos por uma sociedade de produção

artesanal. Nesta mesma linha, a conclusão chegada é que pessoas que trabalham em escritórios e fábricas de grandes centros pertencem a uma sociedade do tipo organizacional. Estes trabalhadores compartilham expectativas básicas e habilidades que permitem às organizações operarem de maneira rotineira.

Deve ser levado em conta que, apesar de toda a sociedade moderna ter muito em comum, existe um grande significado nas diferenças transculturais. O exemplo que mais sugere tal afirmação é o sucesso do Japão, onde as características distintas desta sociedade organizacional estão fortemente ligadas aos contextos culturais nos quais evoluiu. As empresas americanas colocam considerável ênfase na importância do reforço positivo através da recompensa por um comportamento desejado, onde os empregados passam a se ver como vencedores (MORGAN, 1996).

Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, o mesmo ocorre com grupos e organizações, o que é chamado de “cultura organizacional”.

Algumas organizações podem ser vistas como um grupo integrado que compartilha dos mesmos objetivos no trabalho comum, e outras podem ser fragmentadas, tendo diferentes aspirações a respeito do caminhar da organização.

Para Morgan (1996), tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Ao se observar os vários rituais da rotina diária, quase sempre se conclui que existem explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

Estudos de Morgan (1996) conduzem a conclusão de que o estilo de liderança e a cultura organizacional estão fortemente ligados e são as razões pelas quais as organizações trabalham. O poder do líder lhe dá vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que freqüentemente o utiliza para recompensar ou punir aqueles que o seguem ou o ignoram.

As diferenças subculturais são ocasionadas porque os membros da organização têm lealdades divididas e nem todos estão comprometidos com a organização em que trabalham. Esta situação está normalmente ligada a questões de ideologia e leva a divisões informais de opinião dentro do grupo, podendo chegar ao grupo administrativo da cúpula, o que leva em

determinado momento a uma luta pelo controle, que nada mais é do que o desejo de (re) modelar a cultura organizacional (MORGAN, 1996).

Esta luta pode ser entendida a partir da definição de conflito apresentada por Robbins (1990), onde o conflito é um processo no qual **A** realiza um esforço propositalmente para compensar os esforços ou impor algum obstáculo às pretensões de **B**.

### 2.1.3 O poder nas organizações

O poder se refere à capacidade que **A** tem para influenciar o comportamento de **B**, de maneira que **B** aja de acordo com a vontade de **A**. Essa definição implica um potencial que não precisa ser realizado para ser eficaz em uma relação de dependência (ROBBINS, 2002). O aspecto mais importante do poder é ter uma função de dependência, onde quanto maior a dependência de **B** em relação a **A**, maior o poder de **A** nessa relação com **B**. O poder também pode ser entendido quando **A** tem poder sobre **B**, na medida em que leva a **B** a fazer algo que não faria sem a influência de **A**.

As bases do poder, classificados por French e Raven (apud ROBBINS, 2002), apresentadas no Quadro 4, estão distribuídos em cinco bases ou fontes de poder: coerção, recompensa, legitimidade, talento e referência.

**Quadro 4 – As Bases do Poder**

| <b>PODER</b> | <b>MENSURAÇÃO DAS BASES DO PODER</b>   |
|--------------|--|
| Coercitivo   | A pessoa pode tornar as coisas difíceis para os outros, e você não quer que ela se irrite.   |
| Recompensa   | A pessoa pode fornecer benefícios ou recompensas especiais, e você considera vantajoso trocar favores com ela.   |
| Legitimidade | A pessoa tem o direito, em função do cargo que ocupa e das responsabilidades do trabalho que você realiza, de esperar que você cumpra suas obrigações legítimas. |
| Talento      | A pessoa tem experiência e conhecimento para conquistar seu respeito, e você considera seus julgamentos em relação a certos assuntos.                            |
| Referência   | Você gosta da pessoa e tem prazer em fazer coisas para ela.  |

Fonte: Robbins, 2002

Robbins (2002) sugere uma comparação cuidadosa entre poder e liderança e considera que os dois então inter-relacionados. Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, sendo o poder um meio de facilitar suas conquistas. A diferença existente entre os dois termos se refere à compatibilidade de objetivos. O poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência. A liderança requer alguma congruência entre os objetivos do líder e os daqueles que estão sendo liderados. Uma segunda diferença se refere à direção da influência. A liderança enfoca a influência descendente do líder sobre o liderado.

Galbraith (1986) aponta para somente três tipos básicos de poder ao invés dos cinco de French e Raven (ROBBINS, 2002), que são o “poder condigno”, o “poder compensatório” e o “poder condicionado”:

- por “poder condigno” deve-se entender que a submissão é obtida através da ameaça de punição suficientemente desagradável ou dolorosa para que se tenha a obediência. Todas as formas de poder exercidas através do uso da força são deste tipo, mas na sociedade atual não é exercido majoritariamente através da violência, e sim, através de punições pecuniárias, administrativas ou sociais;
- por “poder compensatório” deve-se entender que a submissão é obtida através da expectativa de recompensa, que tradicionalmente eram de caráter honorífico ou em bens materiais, sendo que na sociedade atual a recompensa é, principalmente, financeira e secundariamente em *status quo*; e
- por “poder condicionado” deve-se entender que a submissão é obtida por convencimento, educação e compromisso social, tornando-o o principal fundamento da autoridade na atualidade. O poder dos Governos e do funcionamento da economia é preferencialmente exercido com base neste tipo de poder, obtido em grande parte através da propaganda ideológica, ou no caso das organizações, da propaganda mercadológica.

Mas para Galbraith (1986), estes três tipos de poder originam-se de fontes distintas, fundamentadas: na personalidade, através de uma liderança carismática; na propriedade, que fornece os meios para a compra da submissão; e no condicionamento social ou através da educação. Para o autor estas três fontes de poder combinam-se em diferentes graus com os três tipos de poder, gerando infinitas possibilidades. O autor afirma, ainda, que no

funcionamento das organizações modernas, os poderes compensatórios e condicionados são os principais, sendo que na medida em que se sobe na hierarquia, os membros cada vez mais passam a ser estimulados pelo poder condicionado, incorporando valores e responsabilidades. Para o autor, mesmo se considerando a parcela do poder condicionado nos escalões mais baixos de uma organização, os aumentos da produtividade ou a aceitação das regras são obtidos, principalmente, através de recompensas pecuniárias.

Morgan (1996) conceitua o poder como o meio pelo qual os conflitos de interesses são resolvidos e influencia quem consegue o quê, quando e como. Estudiosos das organizações assumem como ponto de partida a definição do cientista político americano Robert Dahl, que sugere que o poder envolva habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita. As principais fontes de poder consideradas por Dahl, são: autoridade formal; o controle sobre os recursos escassos; o uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; o controle do processo decisório; o controle do conhecimento e da informação; o controle das fronteiras; a habilidade de lidar com incertezas; o controle da tecnologia; alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”; o controle da contra-organização; o simbolismo e administração do sentido; a administração das relações entre os sexos; os fatores estruturais que definem o estágio da ação e o poder que já se tem.

Um estudo apresentado por Robbins (2002) sobre táticas de poder, identificou sete dimensões onde funcionários administrativos influenciam os outros e quais as condições que determinam a escolha de uma tática:

- razão - utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional das idéias;
- amabilidade - utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde e tentativa de parecer amigável antes de fazer um pedido;
- coalizão - obtenção de apoio, para a idéia, de outras pessoas na organização;
- barganha - uso de negociação através de troca de benefícios ou favores;
- afirmação - utilização de uma abordagem direta e vigorosa, como o pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência;
- autoridades superiores - obtenção de apoio, para a idéia, dos níveis mais altos da organização; e

- sanções - utilização de recompensas e punições, como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação de desempenho ou promoções.

A política é o poder em ação e quando as pessoas se agregam em grupos, o poder é exercido. Nas organizações quando os funcionários traduzem seu poder em ações, acabam fazendo política. Robbins (2002) define comportamento político nas organizações como aquelas atividades que são requeridas como parte do papel formal na organização, mas influenciam ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela.

As organizações convivem com o fato da existência de política no seu cotidiano. Como as organizações são formadas por pessoas e grupos com diferentes valores, metas e interesses, estabelece-se uma base de conflitos potenciais em relação aos recursos. Como os recursos nas organizações são limitados e somente alguns interesses se concretizam, o fator mais importante que leva à política na organização é que há maioria dos “fatos” utilizados para alocar os recursos limitados são passíveis de diferentes interpretações. Exemplos como desempenho e melhoria são de difíceis mensurações. Portanto, uma organização poderia existir sem política, somente se todos os membros da organização compartilhassem as mesmas metas e interesses, se os recursos organizacionais não fossem escassos e se os resultados dos desempenhos fossem totalmente claros e objetivos. Realidade impossível dentro das organizações (ROBBINS, 2002).

Quando se analisa o poder numa organização empresarial, Fleury e Fischer (1996), destacam a posição do proprietário como a figura do poder na fase inicial da organização. Normalmente um empresário empreendedor estabelece sua empresa, arriscando seu capital com o objetivo de explorar uma oportunidade de mercado na busca de um ganho. Todas as decisões emanam do proprietário, até porque neste momento a empresa é pequena e, conseqüentemente, bastante centralizada, o que implica na ausência de um segmento de profissionais de administração. Nesta fase ocorre pouca pressão dos sindicatos de empregados, do mercado, do Governo e da comunidade. A legitimidade do poder existe como “poder legal” (MORGAN, 1996), um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage.

Na segunda fase, o poder passa a ser difundido entre outros membros que dividem a gestão da organização com o proprietário, normalmente designada como “coalizão interna”. A causa desta distribuição de poder é em função da expansão da empresa e a necessidade de

especialistas, tanto nas funções administrativas como técnicas, que trazem competências que o proprietário não possui.

À medida que os produtos entram em fase de obsolescência, então é o momento em que os comercializadores, pessoal de vendas e *marketing*, assumem posições mais destacadas na coalizão interna. Nesta fase também ocorre o aparecimento dos “influenciadores externos”, momento que a sociedade passa a considerar os trabalhadores como associados, para ser percebida como atingindo, pela sua operação, à comunidade. É o momento que ela passa a ser pública, independente da formulação de seu estatuto jurídico (FLEURY; FISCHER, 1996).

Os “influenciadores externos” emergem à medida que aumenta a visibilidade da empresa e passam a ser distribuídos em diversos níveis, como do Governo federal, estadual e municipal, Governos internacionais, no caso da empresa firmar vínculos com outros países, o mercado, consumidores, competidores, sindicatos, bem como, a comunidade de forma geral.

Caso a empresa passe a ter seu capital composto por acionistas, ocorre um potencial poder desses, como influenciador externo ou, até mesmo, como membros de uma “coalizão externa”. Este fato ocorre quando a empresa se torna de capital aberto e altamente segmentada, o que leva, conseqüentemente, à situação da empresa controlada por administradores profissionais (FLEURY; FISCHER, 1996).

Sobre o poder interno em uma organização, Miles e Snow (1978) declaram que sempre há uma coalizão dominante, formada por um grupo de tomadores de decisões, que influencia o sistema de forma muito preponderante, pois possui a responsabilidade de identificar e solucionar problemas, refletindo suas percepções em todo o ambiente interno.

Todos estes processos são para Galbraith (1986) mediados pela dialética do poder, onde toda a manifestação de poder gera uma manifestação oposta. Os estudos deste autor apontam que esta confrontação ocorre nas bases do poder instituído: se ele é carismático é confrontado por outra personalidade carismática; se tem origem na propriedade ou meios financeiros, é confrontado por lideranças fundamentadas na propriedade ou meio financeiros; e se tem origens em condicionantes educacionais ou sociais, é confrontado por poderes que também possuem estas origens. As infinitas combinações que originam o poder serão combatidas por infinitas formas de poder de resistência.

#### 2.1.4 Mudança organizacional

Pettigrew (1987) considera que o gerenciamento da cultura organizacional ocorre quando há o desdobramento do termo gerenciar em suas várias significações: planejar, controlar, organizar e avaliar. Na visão de manutenção dos padrões de cultura, as possibilidades de planejamento e controle de elementos simbólicos reforçadores desta cultura, através de rituais e práticas organizacionais mantenedoras dos valores básicos da organização, tais como seminários para integração ou programa de treinamento.

Hall (1984) e Buckley e Perkins (1988) definem Mudança Organizacional como uma alteração ou um conjunto de alterações na forma da organização, de modo que esta possa sobreviver ao meio ambiente em que está inserida. Para os indivíduos que as compõem, são mudanças ou transformações de comportamento, atitudes e valores de organização.

Chakravarthy (1982) define que para os novos padrões da atualidade, a essência da administração é a capacidade de mudar, é como os sistemas se adaptam e percebem o entorno. Hannan e Freeman (1977) apontam que as mudanças organizacionais podem ser de dois tipos: as que ocorrem no conjunto das organizações, que acontecem quando um setor inteiro sofre alterações; e as internas da organização, quando afetam somente o ambiente de uma organização.

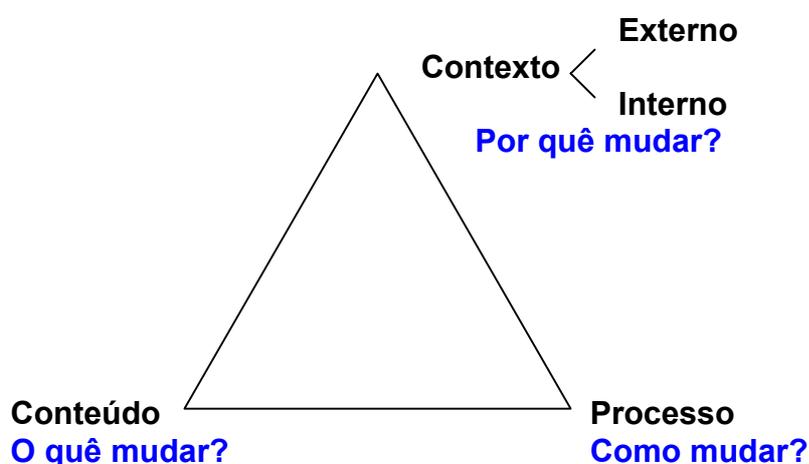
Com relação à mudança cultural, Fleury e Fischer (1996) consideram que a situação é bem mais complexa, pois nestes casos, as resistências dos vários segmentos da organização são significativas. Quando estas mudanças organizacionais coincidem com um período de estabilidade, as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes, por outro lado a crise gera um fato alavancador para a mudança organizacional.

Em função das dificuldades de mudanças culturais nas organizações, Fleury e Fischer (1996) recomendam oportunizar as mudanças em situações que configuram potencializadores, como:

- situações ligadas ao ambiente externo - momentos de crise, da retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado e mudanças tecnológicas; e
- situações ligadas ao contexto interno - surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, e introdução de novas políticas organizacionais.

Pettigrew (1987) considera que a cultura organizacional pode ser administrável, porém com dificuldade. Para o autor, a resposta está relacionada com o entendimento de cultura organizacional e administração. A administração é muito mais do que um simples processo analítico de racionalização.

Conforme já abordado anteriormente, para Pettigrew (1987), a tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo da mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com habilidade em regular as relações entre os três. A Figura 2 delinea a estrutura geral.



**Figura 2 - Estrutura Analítica Geral**

Fonte: Pettigrew (1987).

Pettigrew (1987) define como ponto de partida para a análise da mudança estratégica a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo. A abordagem de contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas (ex.: produtos, posicionamento geográfico ou cultura organizacional).

O processo de mudança refere-se às ações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro. Portanto, “o quê” da mudança está contido no item conteúdo, muito do “porquê” da mudança

deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o “como” da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

Pettigrew (1987) defende que a dificuldade de gerenciar a cultura organizacional está relacionada a sete problemas:

- o problema de níveis - relaciona-se ao fato de que a cultura organizacional existe em vários níveis na empresa, das crenças e pressupostos das pessoas, ao funcionamento interno da organização e quanto à forma como esta se posiciona em face de seu ambiente externo;
- o problema de infiltração - a cultura não é apenas profunda, mas é também extensa. Assim, a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também, a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas;
- o problema do implícito - relaciona-se ao fato de que muito da cultura organizacional é aceita implicitamente e é extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas, e que raramente emergem explicitamente para discussão;
- o problema do impresso - atenta para as raízes históricas profundas de grande parte da cultura organizacional. A história tem grande peso na administração presente e futura na maioria das organizações;
- o problema político - refere-se as conexões entre a cultura organizacional e a distribuição de poder na empresa. Certos grupos de poder na organização têm interesse associado às crenças e a pressupostos que são relevantes em qualquer época, para o desenvolvimento das empresas. Esses grupos não estão dispostos a abandonar tais crenças e pressupostos sem que se apresente um desafio persistente e consistente;
- o problema da pluralidade - é muito próximo da política e da cultura. A maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional, porém, em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, uma série de subculturas. A ansiedade associada ao desenvolvimento futuro da empresa é geralmente expressa em termos da linguagem e posicionamento político dessas diferentes subculturas; e

- o problema da interdependência - enfoca o fato de que a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também, com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa. A interpelação destes sete problemas torna a cultura organizacional extremamente difícil de ser gerenciada e, mais ainda, de ser modificada.

Morgan (1996) considera que as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. O economista Ely Devons (apud MORGAN, 1996) teceu paralelos entre o processo de tomada de decisão em organizações formais, magia e adivinhação nas sociedades tribais. Onde nesta última os tomadores de decisões consultavam um oráculo sobre a sorte da organização ou o estado da economia, e muitos dos usos da estatística têm bastante em comum com as práticas de magia primitivas. Como na tribo a decisão de ir à guerra, assim também, nas organizações formais, as técnicas quantitativas de análise desempenham papel semelhante. Com o feiticeiro, muitos tomadores de decisão organizacional insistem que fatos e números devem ser examinados antes que uma política de decisão seja criada, mesmo que a estatística ofereça orientações não confiáveis sobre o futuro. Para o autor, um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico ou mesmo “mágico” da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional.

Esta tomada de decisão, segundo Perreira e Fonseca (1997), sempre implica na escolha de uma alternativa, muito desconfortável no momento em que a decisão conduz à perda de referenciais seguros para a organização. Todo este processo de tomada de decisão implica também em um sentimento de perda das outras alternativas ou da situação anterior.

Outro ponto importante sobre cultura organizacional é seu repouso sobre sistemas de significados comuns. A natureza e o significado das relações da organização com o ambiente, onde é impossível entender conceitos organizacionais, regras e procedimentos como esquemas interpretativos, através dos quais se constrói e é dado sentido à realidade organizacional e torna possível compreender a maneira pela qual a organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação social. As organizações operam em campos ambientais de acordo com a área em que atuam e agem em relação a estes domínios através das definições impostas a eles (MORGAN, 1996).

A mudança organizacional tem sido conceituada como um problema de mudanças tecnológicas, estruturas, habilidades e motivações dos empregados; porém, complementar a estes a mudança efetiva, também depende das mudanças de imagens e valores que devem guiar as ações. Como a organização existe na cabeça das pessoas envolvidas, uma mudança organizacional depende de uma mudança cultural (MORGAN, 1996).

Morgan (1996) considera que as abordagens tradicionais da teoria das organizações levam a conclusões de que a mudança se origina no ambiente, e a organização como um sistema aberto e em constante interação com o seu contexto transformando entradas em saídas, como meio de criar condições necessárias à sobrevivência. As mudanças no ambiente são consideradas como desafios aos quais a organização deve responder.

Nos dias de hoje, as organizações enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante. Robbins (2002) considera que existam seis forças específicas que estimulam a mudança, apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5 – As Forças para Mudança**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Natureza da força de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior diversidade cultural</li> <li>• Aumento de profissionais</li> <li>• Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas</li> </ul>              |
| Tecnologia                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadores mais rápidos e mais baratos</li> <li>• Programa de TQM</li> <li>• Programas de reengenharia</li> </ul>                                    |
| Choques econômicos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colapso dos preços dos imóveis na Ásia</li> <li>• Desvalorização do rublo</li> <li>• Mudanças nos preços do petróleo</li> </ul>                        |
| Competição                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência globalizada</li> <li>• Fusões e consolidações</li> <li>• Crescimento do comércio eletrônico</li> </ul>                                    |
| Tendências sociais            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes em relação aos fumantes</li> <li>• Casamento tardio entre os jovens</li> <li>• Popularidade dos veículos tipo utilitário/esportivo</li> </ul> |
| Política internacional        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colapso da União Soviética</li> <li>• Abertura dos mercados da China</li> <li>• Negros no poder na África do Sul</li> </ul>                            |

Fonte: Robbins (2002).

A mudança organizacional passa basicamente por quatro categorias: estrutura, tecnologia, instalações físicas e pessoas. Mudança na estrutura envolve alterações nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, replanejamento do trabalho ou modificar qualquer outra variável estrutural. Mudar a tecnologia envolve modificações na maneira pela qual o trabalho é processado e nos equipamentos utilizados. A mudança das instalações físicas inclui mudanças no espaço e no arranjo físico do ambiente de trabalho. Quanto às pessoas se refere à modificação de atitudes, habilidades, expectativas, percepções e/ou comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2002).

Com relação à mudança organizacional, Capra (1996) afirma que quanto mais se estudam os principais problemas de nossa época, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que pressupõe sua interligação e interdependência.

Lewin (1981) desenvolveu um modelo para administrar a mudança organizacional, chamado de três etapas de Lewin, que prevê: descongelamento do *status quo*, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torná-la permanente. O *status quo* pode ser considerado um estado de equilíbrio. Conforme o autor, para a saída deste equilíbrio, superando as pressões tanto das resistências individuais com da conformidade grupal é necessário o descongelamento. O descongelamento ocorre de três maneiras: através das forças propulsoras que dirigem o comportamento no sentido contrário do *status quo*; através das forças restritivas, que impedem o movimento para fora do equilíbrio e podem ser desestimuladas. A terceira alternativa é a combinação das duas anteriores.

Após a mudança cabe a consolidação, onde a nova situação precisa ser congelada para se manter no tempo. O não congelamento pode levar as mudanças a apenas um fenômeno temporário, e os funcionários tentarão reverter à situação de equilíbrio anterior. O objetivo do recongelamento busca estabilizar uma mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas.

Outro modelo para administrar a mudança organizacional é a pesquisa-ação que busca o processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados, seguida da seleção de uma ação de mudança com base nos dados analisados. Seu êxito reside em oferecer uma metodologia científica para a administração da mudança planejada. Este processo consiste em cinco etapas: diagnóstico, análise, *feedback*, ação e avaliação. Normalmente envolve um consultor para moderar o processo que busca focar o problema. Como envolve fortemente a equipe

envolvida na mudança, este modelo tem como vantagem à diminuição da resistência à mudança (ROBBINS, 2002).

Estudos de Adizes (1990) apontam para um comportamento cíclico das organizações, que em paralelo aos sistemas vivos, também nascem, crescem, envelhecem e morrem. Após fazer a observação que o estágio do ciclo de vida em que a organização se encontra não tem ligação com a idade cronológica da mesma, define em um plano teórico os ciclos em:

- Namoro - é o momento em que o fundador, ou grupo de fundadores idealiza a organização e firma o compromisso de desenvolvê-la. Neste estágio são definidos os principais produtos e mercados e a forma com que se pretende atuar, pois a organização não existe como espaço físico, e sim, como idéia e compromisso. Esta definição é extremamente flexível, pois normalmente o fundador tem apenas uma vaga idéia de como aplicar seu projeto (ADIZES, p. 11, 1990);
- Infância - é a fase de implantação de uma organização, que sem estruturas formais ou planejamento mais detalhado, utiliza todos os recursos humanos disponíveis para produzir e obter resultados financeiros que possibilitem a sua subsistência. Neste estágio as estratégias comerciais idealizadas são colocadas a prova, e adaptadas de acordo com as oportunidades que são vislumbradas, mas apesar disto, a organização normalmente necessita de aportes financeiros externos para a sua sobrevivência. É uma fase onde o comprometimento do fundador, ou grupo de fundadores deve ser total, pois é ele o principal responsável por todas as atividades da organização. A flexibilidade é sua maior força, pois a organização adapta-se com muita velocidade, mas o controle é mínimo e centralizado na figura do fundador (ADIZES, p. 21, 1990);
- Toca-Toca - um período de crescimento acelerado e com aumento no faturamento, onde a organização ainda não possui sistemas e diretrizes estruturadas e organiza-se ao redor de pessoas e oportunidades. Nesta fase, o importante é continuar aumentando o faturamento e aproveitando todas as oportunidades, e a organização já consegue ser auto-suficiente apesar de ainda não ter estruturas formais de organização. Normalmente não tem planejamento suficiente para concentrar-se nos pontos fortes, dispersando energias em aventuras comerciais diversas dos objetivos iniciais ou dos procedimentos que vem apresentando resultados positivos. O fundador ou o grupo de fundadores ainda é o principal tomador de decisão, pois como não há uma estrutura organizada, não há como delegar responsabilidade e manter o controle. Desta forma, a

flexibilidade ainda é muito grande e o controle apesar de centralizado é pequeno, pois o volume de informações começa a ser superior à capacidade de compreensão dos responsáveis (ADIZES, p. 35, 1990);

- Adolescência - é um momento de renascimento da organização, pois para superar as dificuldades das fases anteriores, ela é totalmente reestruturada a partir de sistemas formais e tem os seus recursos humanos renovados, com a contratação de novos administradores. Estes administradores, normalmente profissionais com formação acadêmica e experiência em organizações mais estruturadas, passam a reorganizar os procedimentos, repensando as oportunidades e os produtos, na busca de uma otimização dos resultados através da maximização dos pontos fortes. O fundador ou o grupo de fundadores é em parte substituído e perde o poder centralizado, pois esta passagem só ocorre quando a organização passa a existir independentemente das pessoas, e não através das pessoas. É o momento de investimentos em treinamentos, pesquisas, desenvolvimentos de tecnologias e *marketing*. A flexibilidade começa a diminuir sensivelmente pela nova estruturação dos procedimentos, mas o controle começa a ser mais eficiente (ADIZES, p. 49, 1990);
- Plenitude - é a fase mais próspera e produtiva de uma organização, sendo que o autor considera que todas as organizações deveriam manter-se neste estágio indefinidamente. Adizes (1990, p. 61) aponta sete características que definem uma organização em plenitude:
  - sistemas e estrutura organizacional funcionais;
  - visão e criatividade institucionalizadas;
  - orientação para resultados. A organização satisfaz as necessidades dos clientes;
  - a organização planeja e segue os seus planos;
  - a organização supera suas expectativas de desempenho, predizivelmente;
  - a organização é capaz, simultaneamente, de manter o crescimento nas vendas e o aumento da lucratividade;
  - a organização passa a gerar novas organizações Criança.

Adizes (1990) considera que na fase da plenitude o fundador foi substituído ou adaptou-se, e que a organização plena tem absoluto controle sobre os seus passos, sabendo como vai crescer, investir, planejar, faturar e lucrar. Os investimentos em tecnologia, treinamentos, desenvolvimento de produtos e *marketing* são grandes, mas a rentabilidade da organização para os acionistas é muito boa. A flexibilidade e o controle atingem o equilíbrio, com a organização ainda mantendo a capacidade de adaptar-se rapidamente, mas ao mesmo tempo, tendo todas as informações sobre suas atividades atualizadas e analisadas pelos tomadores de decisão.

A organização que deixa a plenitude e entra na fase da estabilidade dá um passo para o envelhecimento, pois começa gradualmente a perder a capacidade de inovação. Os estudos de Adizes (1990) apontam que estas organizações passam a investir menos em inovações tecnológicas e mais em aperfeiçoamento de produtos já existentes. Continuando este processo, em busca da maximização dos lucros imediatos e dos retornos para os acionistas, os investimentos em pesquisas, treinamentos e *marketing* também são diminuídos, até a organização ser administrada, principalmente, pelo setor de finanças. Esta fase da organização tem muita semelhança com a plena, mas há longo prazo por ter diminuído a capacidade de inovação e a organização tende a perder a vitalidade. A flexibilidade diminui acentuadamente e o controle passa a ser a força predominante.

A fase seguinte é marcada pela Aristocracia (ADIZES, p. 70, 1990), é a transformação no modo de fazer, sendo que passa a ser considerado como se faz e não o que se faz. A perda da flexibilidade que ocorreu na fase da plenitude e foi acentuada na fase da estabilidade torna-se preponderante, pois a organização não se preparou em longo prazo e por isso sofre os efeitos também em curto prazo, com perda de competitividade e metas muito acanhadas para o porte real da organização. Há uma formalização no vestir, no fazer, no falar, no tratamento entre as pessoas, na forma de comunicação, e até no caso de organizações em que há recursos abundantes, um grande investimento em instalações luxuosas e não necessariamente funcionais, em sistemas de controle de recursos precisos, mas muito lentos e em bonificações aos acionistas que são obtidas reduzindo-se ainda mais os investimentos em modernização e pesquisas. A flexibilidade diminui em níveis alarmantes e o controle é total, praticamente paralisando iniciativas individuais e com a agravante das iniciativas organizacionais serem ineficientes ou inexistentes.

A organização que passa para a fase aristocrática, segundo Adizes (1990), e não consegue reverter o processo, passa à fase seguinte da decadência: a burocracia incipiente. Isto ocorre quando a organização aristocrática, por sua falta de flexibilidade, perde um percentual tão grande de mercado que passa a não faturar mais o suficiente para manter a própria estrutura. Neste momento, as transformações mais usuais segundo os estudos do autor, conduzem para a formação de um sistema punitivo, onde os problemas não são resolvidos na origem e sim punindo o responsável pela área. Neste momento os profissionais mais criativos ou competentes ou são despedidos por exigirem mudanças radicais ou partem por conta própria. Desta forma, a empresa perde totalmente sua flexibilidade, mas mantém o controle no mais elevado patamar, sendo impossível mudar de atitude, pois a menor variação já é captada e punida por detentores do poder interessados em manter o *status quo*.

As organizações que são predominantemente burocráticas já estão mortas, sendo mantidas no estado de sobrevida por privilégios governamentais. Empresas estatais, departamentos públicos e algumas empresas que por seu porte ou importância tem subsídios públicos são exemplos de organizações burocráticas que sobrevivem por causa desta ajuda do Governo. Neste tipo de organização, a flexibilidade é nula, a inovação é evitada, sendo que deve o cliente buscar os produtos e não mais a organização buscar os clientes. Os funcionários criativos ou com potencial de inovação são descartados ou sufocados através de controles burocráticos, a organização não tem controle das atividades, não tem noção do todo, não se interessa pelo ambiente, em resumo, existe por existir e não para prestar algum serviço ou vender algum produto. Algumas organizações morrem antes de atingir esta fase burocrática, pois para Adizes (1990), a morte acontece quando não há mais comprometimento. Nas organizações burocráticas não há comprometimento dos funcionários, mas elas sobrevivem através de recursos externos normalmente públicos, com praticamente nenhum controle efetivo.

Para Adizes (1990), em uma mesma organização pode haver departamentos em fases diferentes, pois muitas vezes a organização mantém uma estrutura com independência entre seus departamentos. Também considera que o estudo do ciclo de vida das organizações deve considerar diversos aspectos do comportamento dos membros e suas transformações, conforme a fase por qual passa a organização, sempre considerando que a fase da plenitude é o ponto de equilíbrio entre as organizações em crescimento e envelhecimento.

### 2.1.5 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional é um processo que engloba uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários (ROBBINS, 2002).

O processo valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos colaborativos e participativos e o espírito investigativo. Os valores que englobam estes conceitos são defendidos por Robbins (2002) como:

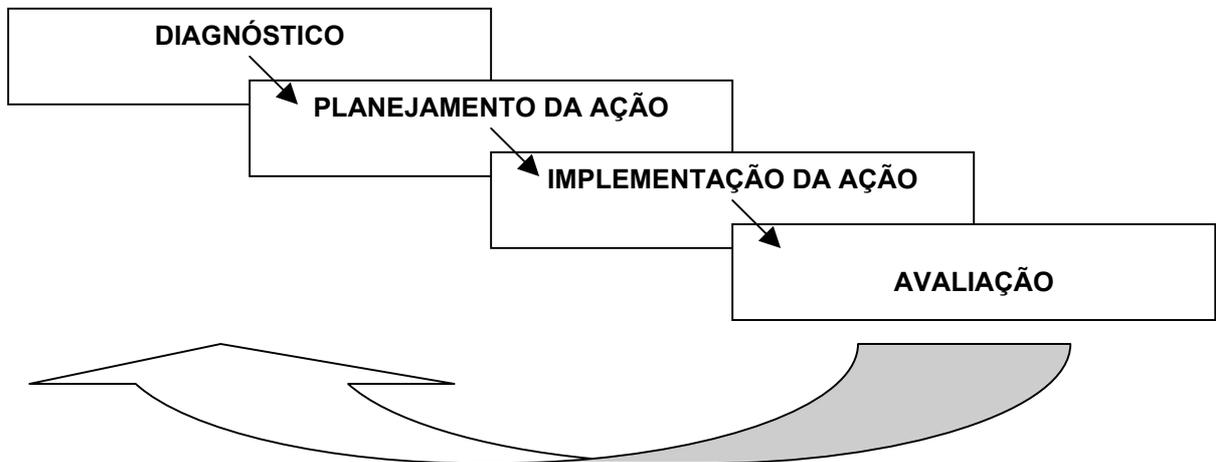
- respeito pelas pessoas - as pessoas vistas como responsáveis, conscientes e dedicadas. Devem ser tratadas com dignidade e respeito;
- confiança e apoio - a organização eficaz e saudável se caracteriza por um clima de confiança, autenticidade, abertura e apoio;
- equalização do poder - a organização eficaz não enfatiza a autoridade e o controle hierárquicos;
- confrontação - os problemas não devem ser varridos para baixo do tapete. Devem ser abertamente confrontados; e
- participação - quanto mais as pessoas afetadas por uma mudança participarem das decisões com elas relacionadas, mais elas se comprometerão com sua implementação.

#### **Lawrence e Lorsch (1973) propõem um modelo de diagnóstico e ação para o**

##### **Desenvolvimento Organizacional composto de três partes principais:**

- conceito de diferenciação e integração - partindo do pressuposto que as atividades de uma organização são divididas e que esta divisão leva a uma diferenciação, os autores recomendam uma proporcional atividade de integração, na lógica de quanto maior a diferenciação, maior deve ser a integração;
- conceito de defrontamento - como toda organização é composta por grupos de pessoas ocupadas em intercâmbios recíprocos e estas pessoas avaliam o que dão e o que recebem em troca, as mudanças podem ser potencializadoras de conflitos;
- fases do processo - os processos de desenvolvimento organizacional são divididos em Diagnóstico, Planejamento da ação, Implementação da ação e Avaliação. Cada

defrontamento deve ter a solução através do desenvolvimento das fases do processo, de acordo com a Figura 3.



**Figura 3 - Estágios do Desenvolvimento Organizacional**

Fonte: Lawrence e Lorsch (1973).

Child e Smith (1987) apontam que as transformações organizacionais devem implicar tanto na reestruturação intelectual como na reestruturação material. Desta forma, a organização deve ser vista em um sistema contínuo com as ações interdependentes e processuais.

## **2.2 Do planejamento estratégico à administração estratégica**

Entre os vários conceitos e interpretações sobre o que é estratégia, todos estão associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho; que uma vez constatado onde se está localizado, decide-se onde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento. A palavra estratégia veio do grego *stratego*, que significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1993, p. 26). Russ (1994) apresenta outro significado de estratégia, também originário do grego: *strategia* quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa.

### 2.2.1 Contexto e definição de estratégia

O aprendizado em estratégia foi enfatizado com o militarismo desde os tempos de Frederico, o Grande, da Prússia, que reinou de 1740 a 1786, e que compôs um exército de pessoas sem princípios. Para mudar rapidamente começou uma reforma em que copiou muito das práticas das legiões romanas e das armadas européias do século XVI, mas também introduziu numerosas inovações inspiradas pelas invenções mecânicas da sua época (MORGAN, 1996).

Idenburg (1993) diz que estratégia consiste em um conjunto de regras, à luz da qual atividades de administração podem ser avaliadas como sendo úteis ou inúteis. Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) conceituam estratégia como “[...] um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Porter (1986) define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Além disto, também relaciona o que não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias. Já Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) dizem que estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”, e reforçam que existem três pontos de vantagem que podem ser encarados em relação à

estratégia: a formulação (desenvolvimento), a implementação (colocar em ação) e o controle da estratégia.

Mintzberg (1992) para definir estratégia, considera os cinco “P”. O primeiro que estratégia pode ser um plano (*plan*), isto é, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, referindo-se ao que se pretende desenvolver. Pode ser considerada também como um padrão (*pattern*), isto é, uma consistência de ações ao longo do tempo, referindo-se ao que já foi realizado. Posição (*position*) é um outro ponto de vista do autor, levando em consideração a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia pode ser uma perspectiva (*perspective*), focando na forma fundamental de uma organização fazer as coisas. E, finalmente, estratégia pode ser um truque (*ploy*), isto é, uma manobra para enganar ou distrair um concorrente, sem a intenção real de realizá-la.

Toffler (1985, p. 209) escreveu: “[...] uma corporação sem estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível”.

Oliveira (1993, p. 27) cita os conceitos de estratégia desenvolvidos por outros autores:

- é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- é a diretriz e regra formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente;
- é a determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER, 1962, p. 13);
- é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (TILLES, 1963, p. 113);
- é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (SIMON, 1971, p. 79);
- é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (ANDREWS, 1971, p. 28);
- é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa (VON NEUMANN; MORGENSTEM, 1974, p.79).

Para Oliveira (2001, p. 27), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

Bertero (1995, p. 25) faz considerações a respeito da eficiência do planejamento estratégico nas organizações, ressaltando a função de ferramenta para o desenvolvimento organizacional e não de detalhamento exato de uma condição futura:

[...] muitos equívocos e frustrações poderão ser evitados se o executivo e o empresário não esperarem da estratégia empresarial o que ela não pode dar, como certezas absolutas numa linguagem de ciência exata. Mas muito proveito poderá ser obtido se for decidido pensar estrategicamente, delineando gradualmente o futuro e ir preparando a empresa para enfrenta-lo através de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade que no futuro se concretizará.

Diversos enfoques, modos ou escolas relativos à estratégia foram elaborados nas últimas décadas, cada um deles de acordo com uma determinada visão.

#### 2.2.1.1 Visão de Idenburg

Segundo Idenburg (1993), há duas dimensões fundamentais em desenvolvimento de estratégia: orientação para o objetivo (o que) e orientação para o processo (como), que formadas em matriz resultam em quatro visões de processo de desenvolvimento de estratégia, conforme mostra a Figura 4.

|  |       | ORIENTAÇÃO PARA O OBJETIVO<br>(O QUE) |                             |
|--|-------|---------------------------------------|-----------------------------|
|  |       | Forte                                 | Fraco                       |
| ORIENTAÇÃO<br>PARA O<br>PROCESSO<br>(COMO) | Forte | <i>Incrementalismo Lógico</i>         | <i>Aprendizado Dirigido</i> |
|  | Fraco | <i>Planejamento Racional</i>          | <i>Estratégia Emergente</i> |

**Figura 4 - Quatro Visões do Processo de Desenvolvimento de Estratégia**

Fonte: Idenburg (1993, p. 133).

O Planejamento racional se preocupa com o desenvolvimento e a formulação de objetivos atingíveis e são baseados em desenvolvimento de estratégia interativa. A missão e os objetivos básicos da organização são determinados depois de uma escolha entre estratégias

alternativas. São feitos planos de implementação, baseados em uma taxa das oportunidades e ameaças no ambiente externo, forças (vantagem competitiva, competências específicas) e fraquezas no ambiente interno. De acordo com Idenburg (1993), Igor Ansoff trabalhou estes processos analíticos em grande detalhe. Entretanto, em trabalhos mais recentes ele também prestou atenção na área comportamental e fatores políticos. Planejamento racional implica em um envolvimento profundo pela cúpula da administração na formulação de estratégias e planos de ação. Esta visão de desenvolvimento de estratégia é fundamentada na suposição de um mundo mais previsível, no qual a posição futura da organização pode ser determinada em termos de objetivos quantificáveis. As mentes e mãos estão separadas. A formulação do plano é distinta de sua implementação. Convicções, esperanças ou intuições são sobrepujadas pela análise racional.

Para Idenburg (1993), os autores que mais se identificam com esta visão de planejamento racional são Ansoff e Porter. Através dos livros “Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva”, Porter desenvolveu seu modelo de estrutura de indústria. Nesta estrutura, Porter utilizou técnicas como a Cadeia de Valor, Análise de Portfólio, Matriz de Participação de Mercado e *Benchmarking*.

A maioria das empresas de grande porte tem processos de planejamentos formais, que estão baseados nesta visão de planejamento racional. Esta visão assume que as pessoas agem de maneira estruturada e racional. Porém, a administração sempre necessitará do toque humano. Além disto, problemas racionalmente analisados podem resultar em diferentes visões sobre as suas soluções, pois os modelos mentais, a implementação de planos, os valores comuns e outros aspectos são difíceis de fixar abaixo de modelos analíticos. O processo de planejamento racional é freqüentemente obscuro e simplista, o que pode produzir planos que estão baseados em análise insuficiente.

Já o processo de aprendizado dirigido para o desenvolvimento de estratégias tenta introduzir modelos mentais de realidade, de forma que eles possam ser discutidos. Nesta visão de desenvolvimento de estratégia, processos de aprendizagem conduzem a processos de adaptação contínua. Em um mundo que, freqüentemente, se mostra difícil de predizer, a pessoa tem de guiar a situação de motivação interna e resistência à mudança, porque metas externas não podem determinar continuamente o curso a ser seguido. Desenvolvimento de estratégia é, portanto, um processo de melhoria contínua que nunca tem fim.

O processo de aprendizagem reconhece que é difícil ou impossível prever os ambientes internos ou externos no futuro e que as organizações, frequentemente, atuam em uma situação competitiva, na qual o fator tempo é primordial e, por isto mesmo, as organizações têm de aprender muito rapidamente. Porém, Idenburg (1993) ressalta que aprender em um ambiente virtual é muito abstrato e que os verdadeiros processos de aprendizagem ocorrem na prática, com problemas reais e pessoas reais. Neste sentido, Idenburg (1993) comenta que este método pode ser criticado da mesma forma que o planejamento racional, visto que em ambos, mentes e mãos estão separados. É necessário que o processo de aprendizagem para o desenvolvimento de estratégia seja intimamente ligado à administração de recursos humanos, onde ambos caminham de mãos dadas.

Todo processo de desenvolvimento de estratégia de sucesso tem elementos de orientação para objetivo e para processo. Os processos se desenvolvem em fases, mas cada fase subsequente é construída em função de uma fase prévia e tem sua própria lógica interna, onde estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também impacta no desenvolvimento de estratégia. Análise e ação são passos sucessivos, mas idéias se manifestam frequentemente no comportamento. É nisto que se baseia a visão do processo de incrementalismo lógico.

Além da direção de processo e orientação de objetivos da organização, deve ser considerado que os colaboradores dentro da organização têm seus próprios objetivos e estão experimentando os próprios processos de aprendizagem. Os processos de incrementalismo lógico podem ser detectados em fusões e aquisições ou quando há uma troca de comando em uma empresa.

O incrementalismo lógico reconhece que a realidade da administração estratégica compreende dirigir tanto os objetivos quanto às pessoas. Processos incrementais podem ser dirigidos por líderes que reconhecem as dimensões da ação política e da própria política.

A quarta visão de desenvolvimento estratégico, referente à estratégia emergente, perde-se tanto a orientação de objetivos quanto de processo. De acordo com esta visão, não é possível desenvolver uma perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente impossível de prever. Idenburg (1993) cita que, ao invés disto, é necessário reagir de uma maneira flexível, oportunista e acidental. Esta visão também é compartilhada por Mintzberg (1973), quando afirma que uma parte importante do desenvolvimento de estratégia em organizações consiste nesta estratégia flexível, que é chamada por ele de estratégia emergente.

Neste enfoque, as empresas são regularmente ultrapassadas pelos desenvolvimentos, reagem de uma maneira não estruturada e aprendem através de suas falhas. Porém, a visão de processo dirigido de aprendizagem está baseado na suposição que, aprendendo os processos, podem ser acelerados ou podem ser melhorados.

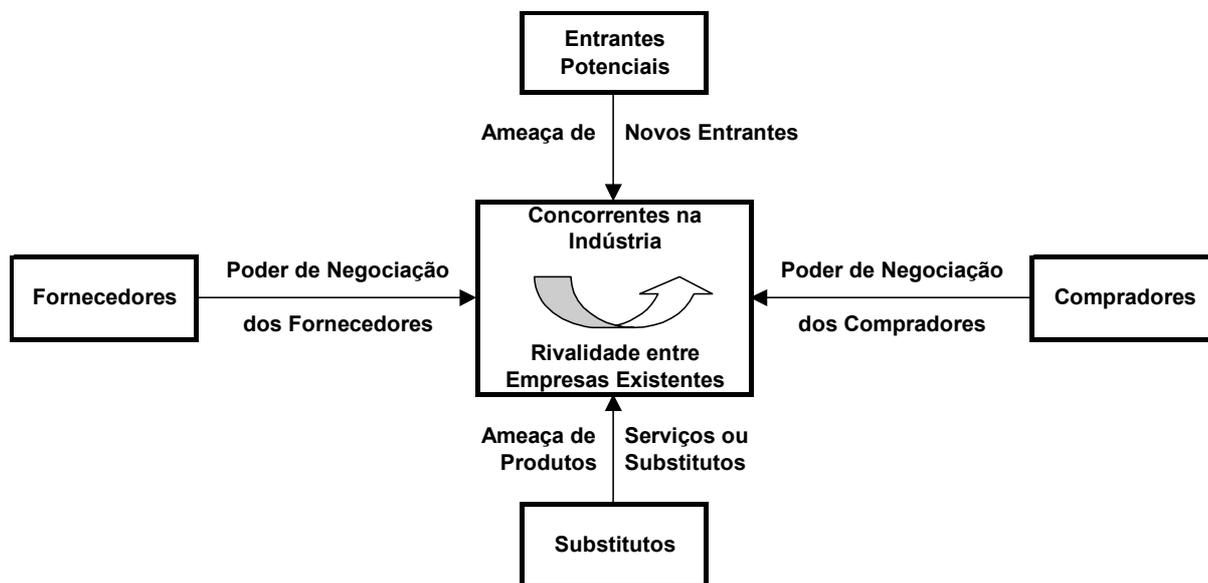
Esta visão deixa aberta a porta para todos os tipos de mecanismos irracionais, pensamentos tendenciosos, ignorância e conformismo. O desenvolvimento é motivado, então, por eventos externos que obscurecem tendências de longo prazo e mudanças estruturadas. Não há nenhuma técnica, ferramenta ou programa à disposição dos gerentes. Visão se torna alucinação e o assunto para definição empresarial se torna “que negócio praticaremos este ano?”.

Todas estas quatro visões dos processos de desenvolvimento de estratégias contêm aspectos importantes. A ênfase no processo mudará ao longo do tempo e dependerá, por um lado, da necessidade externa e interna e, pelo outro, da perspicácia e preferências dos gerentes pelo processo da estratégia.

#### *2.2.1.2 Visão de Porter*

Segundo Porter (2002), o ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto que, segundo ele, é obter um excelente retorno sobre o investimento em longo prazo. Conjugado a isto, outro importante aspecto é a posição da empresa em seu setor de atividade. O desempenho da empresa como um todo depende, portanto, da rentabilidade do seu setor de atividade e de sua própria rentabilidade.

Para que isto ocorra, Porter (1986) propôs que a estratégia de negócios da empresa deveria ser baseada na estrutura de mercado no qual as empresas atuam, com as regras de concorrência englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A Figura 5 apresenta as cinco forças competitivas:



**Figura 5 - Forças Competitivas Concorrentes na Indústria**

Fonte: Porter (1986, p. 23)

Porter (1986) defende que o poder destas cinco forças competitivas determina a capacidade de empresas em obter, em média, taxas de retorno sobre o investimento, superiores ao custo de capital. Esta rentabilidade da indústria é obtida porque as cinco forças influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria.

Esta metodologia não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade de longo prazo (PORTER, 1989).

A segunda questão relativa à estratégia competitiva é que a posição da empresa em seu setor de atividade determina a rentabilidade da empresa acima ou abaixo da média da indústria. Porter (1986) afirma que a vantagem competitiva sustentável é que mantém o desempenho da empresa acima da média no longo prazo e que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. E estas vantagens resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças, melhor do que seus concorrentes.

Isto acaba gerando três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média na indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque, com esta última tendo duas variantes, o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação, conforme Figura 6.

|                    |               | Vantagem Competitiva  |                           |
|--------------------|---------------|-----------------------|---------------------------|
|                    |               | Baixo Custo           | Diferenciação             |
| Escopo Competitivo | Alvo Amplo    | 1. Liderança em Custo | 2. Diferenciação          |
|                    | Alvo Estreito | 3A. Foco em Custo     | 3B. Foco na Diferenciação |

**Figura 6 – As Três Estratégias Genéricas**

Fonte: Porter (1989, p. 10).

Ao estrategista cabe entender os motivos que levam à rentabilidade ou à falta dela em um setor, onde a empresa tem duas opções para ser mais rentável do que seus concorrentes, ter preços mais elevados ou custos inferiores.

Porter (2002) diz que a melhor maneira de levar o cliente a aceitar um preço mais elevado por um produto é garantir-lhe o fornecimento de um valor que justifique tal preço. Esse valor pode ser apresentado de duas maneiras: uma, fazendo com que o produto reduza o custo operacional do cliente; outra, fazendo com que o produto permita ao cliente cobrar mais caro de seus próprios clientes. Para isso é preciso estudar a fundo suas atividades, isto é, sua cadeia de valor.

Para isto, Porter (1989) propõe que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. Atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e as atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias. A cadeia apresenta uma forma de examinar as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem. Neste sentido, a empresa pode ser competitiva em uma das atividades, mas isto não fará com que ela seja competitiva no setor de atuação. Na realidade devem ser

considerados o conjunto das atividades da empresa e ser o melhor em todas, para que a mesma possa obter uma vantagem competitiva ou permanecer na vanguarda.

### *2.2.1.3 Visão de Hamel e Prahalad*

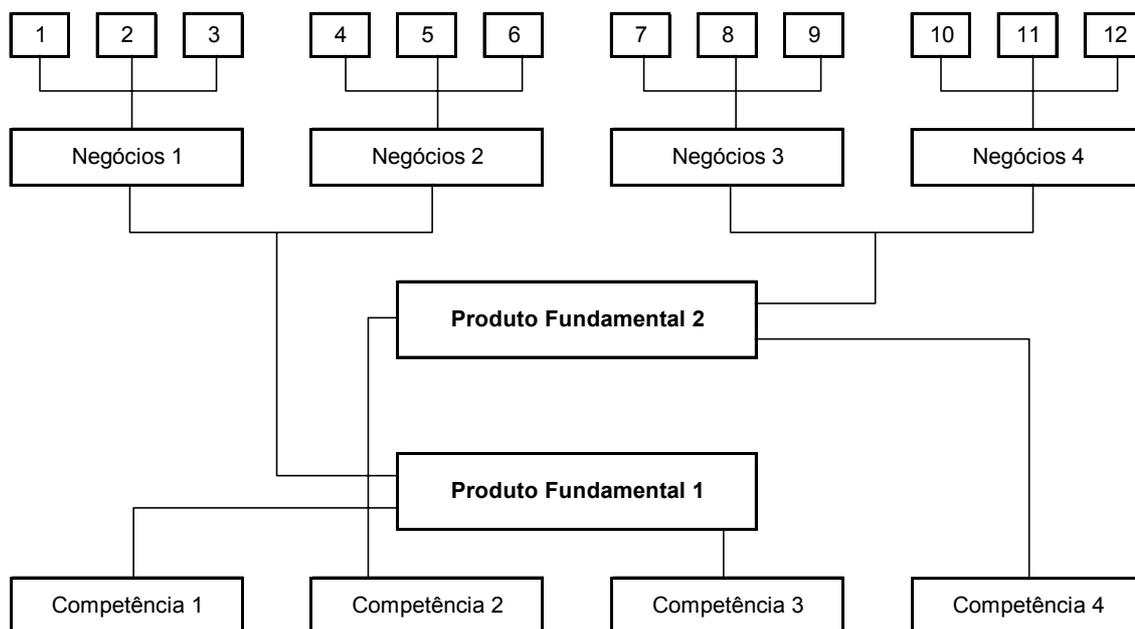
Para Hamel e Prahalad (1994), a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro, mais rápido do que os concorrentes tentam imitar aquelas que se tem hoje. Para os autores, a melhor vantagem competitiva de todas, ocorre quando a empresa tem a capacidade de melhorar suas habilidades existentes e aprender novas habilidades.

Hamel e Prahalad (1989) afirmam que para revitalizar o desempenho das organizações há necessidade de um modelo totalmente novo de estratégia. Para eles, as empresas estão gastando energia considerável para simplesmente reproduzir vantagens em termos de custos e qualidade, as quais competidores globais já os têm. Neste sentido, as empresas precisam romper este ciclo utilizando-se da intenção estratégica.

A intenção estratégica procura romper a estabilidade, ambicionando a posição de liderança e estabelecendo critérios que a organização irá utilizar para mapear o seu progresso. Para que haja intenção estratégica é necessária atenção voltada para a essência da vitória, motivação pela comunicação dos objetivos, espaço para contribuições individuais e grupais e a utilização da intenção para guiar a alocação de recursos.

A intenção estratégica deve ser vista como uma visão que quebra um desafio. Na realidade, intenção estratégica é um processo que deve transmitir uma noção de direção, garantindo a coerência da mesma, que deve ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável para a experimentação em como alcançar o destino. A intenção estratégica restringe amplamente o “onde”, mas não o “como” (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1990) descartam a idéia de imitação e exaltam a inovação. Alegam que para uma empresa obter sucesso, ela deve possuir um conjunto de competências, através das quais há um crescimento no negócio e o produto final será decorrente destas competências. A Figura 7 apresenta uma visão sobre esta questão.

**Produtos Finais****Figura 7 - As Raízes da Competitividade**

Fonte: Hamel e Prahalad (1990, p. 5).

A competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Portanto, o ponto central de uma estratégia é desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços. Competências essenciais são capacidades exclusivas de determinada empresa, difíceis de imitar.

Essa nova linha de estratégia requer uma nova maneira de pensar dos executivos, forçando a desaprender o que sabiam (PRAHALAD, 2002). Na realidade, se as pessoas não sabem desaprender, provavelmente tampouco sabem aprender. O capital intelectual acumulado por muitos gerentes em suas carreiras pode repentinamente perder o valor.

O objetivo, na realidade, é saber como algumas empresas conseguem superar enormes desvantagens, enquanto outras, bem posicionadas para aproveitar seu lugar no mercado, mostram-se incapazes de fazê-lo. Acredita-se que a perspectiva da competência essencial permite enxergar todas as possibilidades dos concorrentes, pois se gasta muita energia com o foco no consumidor. Isto não significa antecipar suas necessidades, mas apenas reagir àquilo que ele diz. É óbvio que é necessário reagir ao que ele quer, mas a seguir, é necessário antecipar seus desejos e suas necessidades.

Hamel e Prahalad (1995) procuram compilar o conceito de estratégia, de modo a permitir que ele inclua, de forma mais abrangente, a realidade competitiva emergente, na qual a meta de ser cada vez melhor não basta, onde a empresa incapaz de imaginar o futuro não estará lá para desfrutar dele.

O primeiro e principal aspecto a ser colocado é o exercício de olhar o futuro e avaliar a capacidade da empresa de moldar este futuro e gerar seguidamente o sucesso nos anos e décadas que virão, pois uma empresa bem sucedida em reestruturação e reengenharia, mas incapaz de criar os mercados do futuro, entrará na estafante rotina de tentar se manter um passo à frente das margens e lucros em constante declínio, advindos dos negócios do passado.

Qualquer empresa que se comporte mais como passageiro do que como motorista na estrada do futuro, descobrirá que seus valores e habilidades tornar-se-ão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mudança no setor. Para isto, a empresa precisa não só chegar primeiro ao futuro, mas chegar lá gastando menos. O *downsizing* tenta corrigir tardiamente os erros do passado; não se trata de criar mercados do futuro. O ponto simples é que não basta reduzir o porte da empresa. O *downsizing* pode criar uma empresa mais magra, mas não necessariamente mais saudável.

Portanto, para criar o futuro, a empresa precisa mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo, redefinir as fronteiras entre os setores e/ou criar setores inteiramente novos, o que leva a uma nova visão estratégica, onde quatro elementos são fundamentais para se chegar primeiro ao futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 26):

- compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente;
- um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras;
- habilidades de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro; e
- capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Um outro conceito que os autores apresentam diz respeito à criação de uma arquitetura estratégica, em função do futuro, que precisa ser imaginada e construída. Neste sentido, para criar a arquitetura estratégica, a alta gerência precisa saber quais os novos benefícios ou funcionalidades que serão oferecidos ao cliente na próxima década, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar, a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais

eficaz. Portanto, uma arquitetura estratégica define o que se precisa fazer de certo agora, para interceptar o futuro. E um ponto importante também sobre a competição pelo futuro: quanto mais amplo o horizonte, mais cuidado se deve ter na hora de se comprometer com investimentos de porte e irreversíveis.

#### *2.2.1.4 Visão de Mintzberg*

Mintzberg (1973) coloca que a literatura da administração é repleta de visões gerais a respeito de como as organizações tomam decisões e as unem para formar estratégias, apesar de existir pequena evidência sistemática sobre este importante processo. Ele categoriza, de acordo com os proponentes dessas visões, três agrupamentos distintos ou “modos”:

- o modo empreendedor, onde um líder forte atua com ações corajosas;
- o modo adaptável, onde a organização adapta-se em etapas pequenas e deslocadas a um ambiente difícil; e
- o modo de planejamento, no qual a análise formal é usada para planejar estratégias explícitas, integradas para o futuro.

O modo empreendedor é geralmente visto como inovador, procedendo dentro de um aspecto relativo de incerteza. Este modo de elaboração de estratégia é visto não apenas em termos de criação de empresas, mas também, em termos de funcionamento de empreendimentos contínuos. Pode-se neste sentido, delinear quatro características:

- a primeira considera que a elaboração de estratégia é dominada pela procura ativa para novas oportunidades;
- a segunda considera que o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. No caso, o poder se mantém através de um único homem, capaz de conduzir a organização em cursos corajosos de ação. Ele comanda por imposição, por poder pessoal e às vezes por carisma;
- a terceira característica é dada por saltos dramáticos em face da incerteza. A estratégia segue adiante pela tomada de decisões grandes e corajosas. Neste sentido, o executivo principal desenvolve e prospera em condições de incerteza, quando a organização pode obter lucros extraordinários;

- a quarta característica diz que no modo empreendedor o crescimento é a meta dominante da organização, pois o empreendedor é motivado, acima de tudo, pela necessidade dele de auto-realização, sendo as metas da organização extensão das metas dele próprio.

Como conclusão, Mintzberg (1973) diz que a organização que opera no modo empreendedor sugere pelas suas ações, que o ambiente seja maleável, uma força para ser confrontada e controlada.

No modo adaptável, de uma forma geral, a elaboração da política aceita como determinado, um estado atual poderoso e a falta de objetivos claros. As decisões são procedidas em pequenos passos, nunca se movendo tão para frente, em relação à determinada situação atual. Desta forma, a elaboração da política vê as condições dentro de um ambiente complexo, para o qual devem ser encontrados meios para se lidar. Pode-se considerar quatro principais características no modo adaptável de elaboração de estratégia:

- metas claras não existem no modo adaptável de organização e a elaboração de estratégia reflete uma divisão de poder entre os membros de uma complexa coalização. Não há ninguém como fonte central de poder, não há meta simples. O sistema de metas da organização é caracterizado barganhando-se entre estes grupos, com cada um lucrando em alguns assuntos e perdendo em outros;
- o processo de elaboração de estratégia é uma solução reativa aos problemas existentes em vez de uma procura pró-ativa por novas oportunidades. Como a organização adaptável trabalha em um ambiente difícil, que impõe muitos problemas e crises, resta pouco tempo para procurar oportunidades. E mesmo que houvesse tempo, a falta de metas claras da organização impediria uma atuação pró-ativa. Neste sentido, a organização adaptável busca condições de certeza onde quer que seja possível, caso contrário, busca reduzir incertezas existentes;
- a organização adaptável toma suas decisões em passos, com incrementos consecutivos, principalmente porque seu ambiente é complexo. E em função disso, a organização adaptável acha que o *feedback* é um ingrediente crucial na elaboração de estratégia, não podendo efetuar grandes decisões por medo

de se arriscar muito além do desconhecido. Portanto, os movimentos da organização são incrementais, permitindo que o *feedback* seja recebido e o curso ajustado, elaborando continuamente suas políticas;

- as decisões não podem ser facilmente inter-relacionadas no modo adaptável. As demandas na organização são diversas e nenhum gerente tem a capacidade mental para reconciliar todas. É mais fácil e menos caro tomar decisões descentralizadas, de forma que cada uma seja tratada independentemente. A elaboração de estratégia é fragmentada, mas pelo menos o planejador permanece flexível, livre para adaptar-se às necessidades do momento.

O modo de planejamento formal demanda racionalidade e realização sistemática dos objetivos indicados em termos quantitativamente precisos. Neste caso, o ator chave no processo é o analista que usa suas técnicas científicas para desenvolver planos formais e compreensíveis. Três características podem ser citadas no modo de planejamento.

Como primeira característica, o analista representa o papel principal em elaboração de estratégia, que trabalha ao lado do gerente e assume a responsabilidade principal pela maioria do processo de elaboração da estratégia.

A segunda característica foca na análise sistemática do modo de planejamento, particularmente na taxa de custos e benefícios, comparando propostas. Planejamento formal envolve ambos, a procura ativa para oportunidades novas e a solução de problemas existentes. O processo é sempre sistemático e estruturado. O planejamento formal segue um procedimento lógico, passo a passo, no qual é prestada particular atenção à avaliação do custo-benefício de propostas, onde a metodologia de planejamento é mais bem desenvolvida. O planejador lida melhor com condições nas quais a incerteza pode ser expressa em condições estatísticas.

E o modo de planejamento também pode ser caracterizado, acima de tudo, pela integração de decisões e estratégias. Planejamento estratégico é um processo por meio do qual as estratégias de uma organização são desenvolvidas, essencialmente em um certo momento em um processo detalhado, onde todas as principais decisões estão inter-relacionadas. Na realidade, o modo de planejamento é orientado para a análise sistemática, detalhada e

utilizada na convicção de que a análise formal pode fornecer uma compreensão do ambiente suficiente para o influenciar.

A definição de qual modo utilizar depende de uma série de aspectos da própria organização, além de características do seu ambiente de atuação.

O modo empreendedor requer aquele resto de autoridade de elaboração de estratégia com um indivíduo poderoso. O ambiente tem que estar se rendendo, a organização orientada para o crescimento, a estratégia capaz de trocar corajosamente ao capricho do empresário. Claramente estas condições são muito típicas de organizações pequenas ou jovens. Os custos fixos destas são baixos e elas têm pouco para perder agindo corajosamente. Este comportamento também pode ser característico da organização em dificuldade – tem pouco a perder agindo corajosamente sendo que, realmente, esta pode ser sua única esperança.

O uso do modo adaptável sugere que a organização enfrente um complexo ambiente, rapidamente variável e uma coalizão dividida de forças de influência. Metas não podem ser condensadas, a menos que elas estejam em forma de diretriz e não operacionais. É aplicável, portanto, para organizações grandes, estabelecidas, com grandes custos fixos e muitos grupos controlando e segurando uns aos outros em verificações, típicos de universidades, grandes corporações e Governos.

E para utilizar o modo de planejamento, uma organização deve ser grande o bastante para dispor os custos da análise formal, tem de ter metas que são operacionais e tem de enfrentar um ambiente razoavelmente previsível e estável. Estas condições sugerem que o planejamento formal geralmente é encontrado em organizações de tamanho razoável e que não enfrentam competição severa. Empresas estatais podem ser um exemplo, além das formas estatizantes de Governo.

Pode-se, também, encontrar organizações utilizando uma mistura dos modos, em virtude de possuir filiais atuando em ambientes diversos, em função de departamentos diferentes utilizarem modos distintos devido a suas funções, também distintas ou mesmo em função do seu desenvolvimento, pois uma organização jovem poderia optar pelo modo empreendedor e, à medida que fosse amadurecendo, optar pelo modo adaptável para, quando já fosse uma organização madura, tender a utilizar o modo de planejamento.

Mintzberg (1973) conclui que planejar não é uma panacéia para os problemas de elaboração de estratégia. O problema é que as pessoas enfocam tanto o modo de planejamento que esquecem dos outros modos, o que os leva a frustrações quanto ao processo. Deveria ser

reconhecido que o modo utilizado deve se ajustar à situação. Um ambiente impossível de se prever sugere o uso do modo adaptável da mesma maneira que a presença de um líder poderoso pode habilitar a organização para melhor alcance de suas metas pelo modo empresarial.

Algumas situações não requerem nenhum planejamento, outras, planejamento limitado. Frequentemente, o modo de planejamento só pode ser utilizado quando misturado com os outros modos. Além disto, deve ser reconhecido que planejamento bem realizado é caro, requer estabilidade irreal no ambiente e, acima de tudo, é o menos flexível dos modos de elaboração de estratégia. Tudo isto não conclui que o planejamento é inútil, mas sim, sugere que o planejador tem de ficar atento sobre as limitações do mesmo.

Mintzberg (1994) descreve que o planejamento estratégico foi encarado inicialmente como a melhor forma para inventar e implementar estratégias que aumentariam a competitividade empresarial. Porém, esta melhor forma previa a separação entre o pensar, que agora caberia aos planejadores e o agir. Em função disto, o planejamento estratégico caiu do seu pedestal, pois Planejamento Estratégico não é pensamento estratégico, sendo que o primeiro refere-se à análise e o segundo refere-se à síntese.

Planejamento estratégico, da maneira como está sendo implementado, aproxima-se cada vez mais de uma programação estratégica, que se caracteriza pelo ato de articular e elaborar estratégias e visões que já existem. Mintzberg (1994) diz que através de uma redefinição do trabalho dos planejadores, as empresas reconhecerão a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Na realidade, os planejadores devem agir como catalisadores, dando suporte aos executivos, encorajando-os a pensar estrategicamente.

Este pensamento estratégico deve ser encarado como uma perspectiva integrada, uma visão articulada de direção e deve envolver intuição e criatividade, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização.

A classificação de Miles e Snow (1978) engloba quatro tipos básicos de organizações segundo a estratégia adotada. São eles: (1) Defensivas - refere-se a empresas seguidoras, não inovadoras, que têm como meta à estabilidade; (2) Prospectoras - são empresas inovadoras e criativas, que vivem num mundo dinâmico, cujas metas são flexíveis; (3) Analistas - organizações que operam em dois tipos de produto-mercado, um estável e outro flexível, e seu ambiente é marcado por mudanças; e (4) Reativas - são organizações que conseguem perceber mudanças e incertezas em seu meio, mas são incapazes de respondê-las eficazmente.

De modo análogo a Miles e Snow (1978), Sandroni (1993) estabelece uma classificação segundo uma tipologia de estratégias que compreende seis conceitos básicos de estratégia que tipificam a própria organização: tradicional – adotada em mercados caracterizados pela ausência de inovação tecnológica relevante, ou seja, característica de mercados estagnados; dependente – identifica ou caracteriza empresas vinculadas, em função da subcontratação de serviços ou processos; oportunista – identifica-se com nichos de mercado tecnologicamente dinâmicos, que normalmente não interessam às grandes empresas; ofensiva – pioneira na introdução de uma inovação no mercado, corresponde às organizações que detêm vantagem competitiva; defensiva – que acompanha com certa defasagem os mais agressivos e incorpora inovações técnicas e administrativas, ou seja, segue à reboque; e imitativa – reconhece a incapacidade de ser inovadora e o atraso na incorporação de inovações, administra com competência estas diferenças.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) procuram apresentar a evolução da estratégia, considerando que a mesma somente pode ser entendida através do conhecimento do todo. Em função disto, o levantamento apresentado mostra que a estratégia foi caracterizada por dez escolas importantes. Três com o enfoque prescritivo, que se preocupam mais em como as estratégias devem ser formuladas, e sete com o enfoque descritivo, que estão mais voltadas em como elas são formuladas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta descrição pode representar certa confusão e desordem, mas na realidade, expressa um certo ecletismo bem-vindo, um alargamento das perspectivas. E considera ainda que, os gerentes procuram adotar uma ou outra perspectiva estreita – as glórias do planejamento, o deslumbramento pela aprendizagem, as exigências de análises competitivas externas ou os imperativos de uma visão interna "baseada em recursos". Porém, a maior parte do que foi escrito e aconselhado não funcionou, simplesmente porque os gestores não têm outra alternativa senão lidar com todo o conjunto de estratégias, ou nas palavras dos autores, “o monstro inteiro”. A Figura 8 mostra de forma resumida várias escolas e seus enfoques na formulação de estratégias:

| <b>Escola</b>         | <b>Formulação de Estratégia</b> | <b>Enfoque</b>         |
|-----------------------|---------------------------------|------------------------|
| <i>Design</i>         | Processo de Concepção           | Prescritivo            |
| <i>Planejamento</i>   | Processo Formal                 | Prescritivo            |
| <i>Posicionamento</i> | Processo Analítico              | Prescritivo            |
| <i>Empreendedora</i>  | Processo Visionário             | Descritivo             |
| <i>Cognitiva</i>      | Processo Mental                 | Descritivo             |
| <i>Aprendizagem</i>   | Processo Emergente              | Descritivo             |
| <i>Poder</i>          | Processo de Negociação          | Descritivo             |
| <i>Cultural</i>       | Processo Coletivo               | Descritivo             |
| <i>Ambiental</i>      | Processo Reativo                | Descritivo             |
| <i>Configuração</i>   | Processo de Transformação       | Prescritivo/Descritivo |

**Figura 8 - Escolas de Estratégia**

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14).

**Escola do *Design*** - a formulação da estratégia ocorre num processo de concepção. A perspectiva originária vê a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. A gestão do topo formula estratégias claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente (que não é nem formalmente analítico, nem informalmente intuitivo), para que todos possam implementar as estratégias. Esta foi a visão dominante do processo estratégico, pelo menos nos anos 70, e como argumentam alguns, até os dias de hoje, tendo em conta a sua influência implícita na generalidade do ensino e da prática. A escola do *Design* não se desenvolveu, no entanto, no sentido de dar origem a variantes no seu próprio contexto. Pelo contrário, associou-se a outras visões em contextos distintos.

**Escola do *Planejamento*** - a formulação da estratégia ocorre num processo formal. Cresceu em paralelo com a escola do *Design*. Contudo, apesar de um reduzido volume de publicações, a escola do planejamento predominou a partir de meados dos anos 70, perdeu força nos anos 80, mas continua a ser um ramo importante da literatura de hoje. O livro *Corporate Strategy*,

publicado por Igor Ansoff em 1965, reflete a maior parte dos pressupostos da escola do *Design*, exceto num ponto significativo: o de que o processo não é apenas cerebral, mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por *checklists* e sustentadas por técnicas (no que se refere a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Isto significa que os especialistas em planejamento substituíram, de fato, os gestores seniores como elementos-chave do processo.

**Escola do Posicionamento** - a formulação da estratégia ocorre num processo analítico. Foi a visão dominante da formação da estratégia nos anos 80, na continuação de trabalhos anteriores sobre posicionamento estratégico, no meio acadêmico e na consultoria (do *Boston Consulting Group* e o projeto PIMS), todos precedidos por uma extensa literatura sobre estratégia militar, que remonta a Sun Tzu, em 400 a.C. Nesta perspectiva, a estratégia resume-se a posições genéricas, selecionadas através de análises formalizadas de conjunturas industriais. O planejador torna-se, desta forma, analista. O que demonstrou ser particularmente lucrativo para ambos, consultores e acadêmicos, que puderam “fincar os dentes” em dados sólidos e promover as suas "verdades científicas" em jornais e empresas. Esta literatura cresceu em todas as direções, para incluir grupos estratégicos, cadeias de valor, teorias do jogo e outras idéias, mas sempre de acordo com este pendor analítico.

**Escola Empreendedora** - a formulação da estratégia ocorre num processo visionário. De forma muito similar à da escola do *design*, a escola empreendedora centrou o processo no executivo do topo; todavia, mostrou-se distinta da escola do *design* e, por oposição à escola do planejamento, ancorou este processo nos mistérios da intuição. Este fato fez deslocar as estratégias de projetos, planos ou posições precisas para "visões" vagas ou perspectivas alargadas, vistas num certo sentido, frequentemente, através de metáforas. Concentrou o processo em contextos específicos, embora defendesse, em primeiro lugar, que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo. Nesta perspectiva, porém, o líder mantém um controle tão apertado sobre a implementação da visão que formulou que a distinção central das três escolas prescritivas começou a esvaír-se.

**Escola Cognitiva** - a formulação da estratégia ocorre num processo mental. Na frente acadêmica, a origem das estratégias gerou um interesse considerável. Se as estratégias se

desenvolvessem no espírito das pessoas como quadros, modelos, mapas, conceitos ou esquemas, haveria algo a aprender sobre estes processos mentais? Em especial nos anos 80, e até hoje, a pesquisa cresceu continuamente nos aspectos cognitivos da criação da estratégia e na cognição como processamento da informação, mapeamento da estrutura do conhecimento e âmbito de conceitos, sendo este último, importante para a formação da estratégia, mas em que os progressos foram mínimos. Entretanto, outro ramo mais recente desta escola adotou uma visão mais subjetiva, "interpretativa" ou "construtivista" do processo da estratégia: a de que a cognição é usada para construir estratégias enquanto interpretações criativas, em vez de ser um simples mapa da realidade, de uma forma mais ou menos objetiva, ainda que distorcida.

**Escola da Aprendizagem** - a formulação da estratégia ocorre num processo emergente. De todas as escolas descritivas, somente a da aprendizagem se transformou numa verdadeira onda e desafiou as sempre dominantes escolas prescritivas. Com raízes nos primeiros trabalhos sobre o incrementalismo disjuncto e passando pelo incrementalismo lógico, as noções sobre projetos, idéias sobre estratégia emergente, bem como, pela noção sobre a construção de sentido retrospectiva, o modelo de formação da estratégia desenvolvido pela aprendizagem diferiu dos modelos das escolas mais antigas.

**Escola do Poder** - a formulação da estratégia ocorre num processo de negociação. Uma corrente estreita, mas bastante diferente da literatura anterior, centrou-se na formação de uma estratégia com raízes no poder. Parece existirem duas orientações distintas: a do "micropoder" que vê o desenvolvimento de estratégias no interior da organização como essencialmente político, um processo que envolve negociação, persuasão e confronto entre atores que partilham o poder; a do "macropoder" que considera a organização uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre os seus parceiros em alianças, *joint-ventures* e outras relações de rede para negociar estratégias "coletivas" no seu próprio interesse.

**Escola Cultural** - a formulação da estratégia ocorre num processo coletivo. Se colocar o poder num espelho, a sua imagem invertida será a cultura. Enquanto o primeiro se concentra no interesse próprio e na fragmentação, o último concentra-se no interesse comum e na integração, a formação da estratégia como um processo social enraizado na cultura. De novo,

encontra-se uma corrente muito limitada de literatura, particularmente centrada na influência da cultura no desencorajamento de mudanças estratégicas significativas. A cultura tornou-se um problema central nas obras norte-americanas, após a descoberta do impacto da gestão nipônica nos anos 80. Mais tarde, prestou-se alguma atenção às implicações da formação da estratégia. No entanto, desenvolveram-se pesquisas interessantes na Suécia, nos anos 70, tendo a cultura como tema central, embora nunca exclusivo.

**Escola Ambiental** - a formulação da estratégia ocorre num processo reativo. Talvez não se trate de uma gestão estratégica no sentido estrito, se optar por definir o termo como a forma como as organizações usam diferentes graus de liberdade para manobrar seus ambientes. Mas a escola ambiental merece, no entanto, alguma atenção, por lançar a luz sobre as exigências do meio ambiente. Nesta categoria inclui-se a denominada "teoria da contingência", que analisa as respostas esperadas de organizações confrontadas com certas condições ambientais e textos de "ecologia da população", que reivindicam limites severos às opções estratégicas. A "teoria institucional" que se ocupa das pressões institucionais enfrentadas pelas organizações, talvez seja um híbrido das escolas do poder e cognitiva.

**Escola da Configuração** - a formulação da estratégia ocorre num processo de transformação. Finalmente, chega-se a uma literatura e uma prática mais extensivas e integradoras. Uma vertente desta escola, mais acadêmica e descritiva, vê a organização como configuração, agrupamentos/*clusters* de características e comportamentos e integra as reivindicações das outras escolas, cada configuração, de fato, no seu lugar próprio. O planejamento, por exemplo, prevalece em organizações tipo máquina em condições de estabilidade relativa, enquanto o empreendedorismo pode ser encontrado em configurações mais dinâmicas de *start-up* e *turnaround* da empresa. Todavia, apesar de as organizações poderem ser descritas por estes "estados", a mudança deve ser definida como uma transformação algo dramática, o salto de um estado para outro. Desta forma, desenvolveram-se uma literatura e uma prática da transformação, mais prescritiva e orientada para a prática (e promovida por consultores). No entanto, estas duas literaturas e práticas diferentes complementam-se e, por isso, segundo Mintzberg, pertencem à mesma escola.

### 2.2.2 Planejamento estratégico

Mintzberg (1994) define Planejamento Estratégico como um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema de decisão integrado.

Oliveira (2001) define que o processo consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças do meio ambiente com o objetivo de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa. Consiste, também, no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões, presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão para o futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Outra citação de Oliveira (2001, p. 47), define que Planejamento Estratégico “é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Stoner e Freeman (1995, p. 05) definem planejar como “significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpite”.

Ansoff, Declerk e Hayes (1987, p. 15) apresentam Planejamento Estratégico como a “análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégica entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa”.

Planejamento Estratégico sob a ótica de Kotler e Fox (1994) é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes.

Silveira Jr. e Vivacqua (1999, p. 51) afirmam:

O Planejamento Estratégico, enquanto técnica, restringe-se à análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fortes e fracos da organização. A partir daí, formula objetivos para potencializar o processo, o que corresponde, em última análise, ao primeiro passo, o ponto inicial da administração estratégica. O segundo passo, implementação do plano, requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional.

Gracioso (1990) define Planejamento Estratégico como a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico.

Já Wright, Kroll e Parnell (2000) fazem uma relação entre Planejamento Estratégico e administração estratégica, dentro de um aspecto mais amplo, abrangendo não apenas a administração dos estágios da estratégia, mas também, a determinação da missão e dos objetivos da organização, relacionada ao seu ambiente interno e externo. Declaram que a administração estratégica pode ser definida como uma série de passos a serem seguidos, iniciando com a análise das oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo, seguida da análise dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno. Na seqüência, deve-se estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais para então formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional), que permitam à organização, combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente. Finalmente, deve-se implementar as estratégias e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. Neste sentido, comentam que cada estágio ou passo deve ser considerado em conjunto com os demais, estando os mesmos muito relacionados.

Welch e Byrne (2001, p. 438) destacam o papel dos concorrentes no processo estratégico, que fornecem questões relevantes para a construção do Planejamento Estratégico:

- Qual a posição global detalhada de seu negócio e a de seus concorrentes: participação de mercado, pontos fortes por linha de produto e pontos fortes por região?
- Que ações seus concorrentes adotaram nos últimos dois anos que mudaram a paisagem competitiva?
- O que você fez nos últimos dois anos que alterou a paisagem competitiva?
- O que você mais receia que seus concorrentes façam os próximos dois anos para alterar a paisagem competitiva?
- O que você fará nos próximos dois anos para superar quaisquer manobras de seus concorrentes?

Banfield (1962) entende que planejamento é um processo que seleciona um curso de ação, reorientando um conjunto de meios para atingir o seu fim; isto é, o planejamento é uma metodologia e não um fim em si mesmo.

Friedmann (1973) avança, considerando que a ação deveria ser planejada como um instrumento para aproximar duas dimensões, teoria e prática; uma espécie de práxis para reduzir o intervalo que as separa.

O planejamento estratégico, segundo Wilson (1990), redimensiona estes dois planos da metodologia, elaboração *versus* implementação, até então chamados de teoria e prática, de maneira a orientar o planejamento nas soluções quanto ao excesso de burocratização e negligência de requisitos organizacionais e culturais na estratégia. Isto significa, nas palavras de Quinn (1980) e Mintzberg (1992), relacionar a estratégia com a cultura organizacional, considerando não apenas a cultura dos grupos formais, mas principalmente, dos grupos informais.

Sampaio (1995) considera que para uma abordagem de planejamento organizacional seja considerada como estratégica, ela tem de conter, no mínimo, duas etapas sistemáticas: elaboração e implantação.

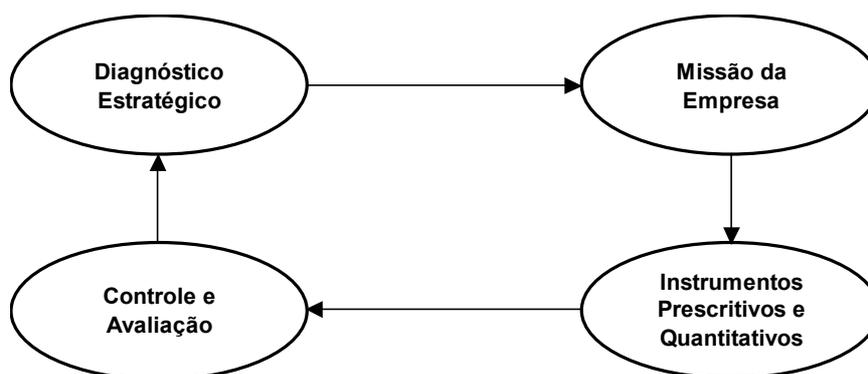
A maioria dos processos de elaboração de Planejamento Estratégico desenvolvido em empresas apresenta-se de forma estruturada, mesmo que informal (OLIVEIRA, 2001). E quando se apresenta de maneira estruturada e formal, contém alguns aspectos que são comuns a todos.

Para grande parte dos pesquisadores, a etapa de elaboração consiste em formular as questões mais importantes para a organização, partindo de sua missão e dos seus ambientes externos e internos. Estas etapas são:

- estabelecimento da missão da organização - que é a vocação da organização, na maioria das vezes aceita até informalmente, que surge a partir da interação como seu meio ambiente;
- uma análise do ambiente interno e externo - levando em conta os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças do ambiente. A influência que o ambiente externo exerce sobre a organização. Diferentemente do ambiente externo, o ambiente interno é controlado pela organização;
- formulação das estratégias - questões estratégicas são problemas que têm uma influência significativa no funcionamento da organização.

A etapa de implantação do Planejamento Estratégico é defendida por alguns pesquisadores como a gestão estratégica, que consiste na gestão das ações que vão possibilitar a solução das questões estratégicas.

O planejamento estratégico, como qualquer outro tipo de planejamento da organização (tático ou operacional), necessita, segundo Oliveira (1993), de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação. A metodologia deve ser adaptada à realidade interna e ambiental da organização, considerada seguindo quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, conforme Figura 9 são: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação.



**Figura 9 - Fases do Planejamento Estratégico**

Fonte: Oliveira, 2002, p. 69

Oliveira (2001) apresenta um modelo de elaboração de Planejamento Estratégico não como um padrão a ser seguido cegamente, mas como uma orientação para o mesmo, visto que não existe uma metodologia universal para este caso, em função de as empresas diferirem em tamanho, operação, filosofia, forma de organização, entre outras. Conforme a abordagem anterior, as quatro fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, são apresentadas a seguir.

**Fase I - Diagnóstico Estratégico:** nesta fase são levantados dados para determinar a situação atual da empresa, através de aspectos relacionados à realidade interna e externa. É importante,

nesta fase, que o resultado deste diagnóstico seja realista, completo e impessoal, desvinculado de qualquer idéia individual e que estabeleça as idéias da empresa, através do bom-senso e consenso geral. O autor subdividiu esta fase em quatro etapas:

- Identificação da Visão - a visão deve representar as expectativas e desejos da empresa, correspondendo aos limites que os dirigentes máximos da mesma, conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, que proporcionará uma direção a ser seguida no delineamento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido e implementado;
- Análise Externa - na análise do ambiente externo serão verificadas quais são as ameaças e oportunidades ao desenvolvimento da empresa e quais os melhores meios para evitar ou aproveitar estas situações. Esta análise deve ser realizada considerando uma série de tópicos, entre os quais o mercado internacional, nacional e regional, a evolução tecnológica, os fornecedores, os aspectos financeiros, econômicos, sociais, culturais e políticos, concorrentes, órgãos governamentais e mercado de mão-de-obra. Nesta análise deve-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tenha condições ou interesse de usufruir. Do contrário a situação pode tornar-se uma ameaça;
- Análise Interna - nesta etapa se faz à análise dos pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros da empresa. Aqui, Oliveira (2001) define como ponto neutro uma variável identificada pela empresa, mas que não se consegue definir como ponto forte ou fraco. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve levar em consideração, principalmente, a estrutura organizacional da empresa, visto que apenas uma empresa com uma estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de forma adequada. Os principais fatores a serem considerados na análise do ambiente interno são os produtos e serviços atuais, os novos produtos e serviços, a imagem institucional, a comercialização, o sistema de informações, a estrutura organizacional, a tecnologia, os suprimentos, o parque industrial, os recursos humanos, o estilo de administração, os recursos financeiros e o controle e avaliação;
- Análise dos Concorrentes - busca reforçar a importância dos concorrentes, já analisado na etapa anterior, seu tratamento deve ser detalhado, visando identificar as vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes.

**Fase II - Missão da Empresa:** considerando a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico, subdividido em fase e em 5 etapas:

- Estabelecimento da Missão da Empresa - definição de um horizonte dentro do qual a empresa atua ou virá a atuar. Ela envolve expectativas, procura determinar para onde a empresa deve ir e deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo;
- Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais - definição de quais são os propósitos da empresa, atuais e futuros, isto é, explicitar os setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou virá a atuar, armazenando todos os dados e informações a respeito;
- Estruturação e Debate de Cenários - elaboração com base em dados e informações estratégicas. Representam cenários futuros a serem discutidos e analisados, visando posicionar a empresa dentro dele;
- Estabelecimento da Postura Estratégica - definição da maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, devendo proporcionar um quadro diagnóstico geral da empresa, relativo ao confronto entre os pontos fortes e fracos e a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e rechaçar as ameaças;
- Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas - entende-se nesta etapa como macroestratégias as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente, enquanto as macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões de caráter geral. Na realidade, o conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

**Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos:** procura definir a forma de atuação da empresa para chegar na situação que se deseja. Para tanto, divide-se em duas etapas:

- Instrumentos Prescritivos - sempre visualizando os propósitos definidos na missão, na sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias, deve-se definir o que será realizado pela empresa para que a mesma se direcione ao alcance daqueles propósitos. Para tanto, esta etapa deverá ser realizada através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, pelo

estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e pelo estabelecimento dos projetos e planos de ação;

- Instrumentos Quantitativos - nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa, através de projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. É uma etapa importante, visto que o executivo deve sempre fazer a interligação do Planejamento Estratégico com os planejamentos operacionais.

**Fase IV - Controle e Avaliação:** deve-se realizar, em qualquer situação, um acompanhamento do desenvolvimento de ações. Neste caso, verifica-se como a empresa está caminhando rumo à situação desejada, através de ações que visem assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

O Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial traz inúmeras vantagens para a empresa. Para Oliveira (2001), através do Planejamento Estratégico a empresa busca:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- conhecer e usufruir as oportunidades externas; e
- ter um efetivo plano de trabalho.

A programação de estratégias, segundo Mintzberg (1994), existe para a coordenação, assegurando que cada um na organização caminhe na mesma direção. Os planos, na forma de programação, podem ser a principal mídia para comunicar as intenções estratégicas e para controlar a busca individual delas. Mintzberg (1994) também ressalta que a falácia do Planejamento Estratégico apóia-se em três suposições:

- a falácia da predição – nem tudo pode ser previsto;
- a falácia da separação – estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação; e
- a falácia da formalização – sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Mintzberg (1994) descreve que o Planejamento Estratégico caiu de seu pedestal porque foi confundido com o pensamento estratégico. Na verdade, o que o autor faz é implodir esse

pensamento, levando os gerentes a confundirem a visão da realidade com a manipulação de números. Ele, o planejamento, deveria ser um estilo de compromisso e não um estilo de cálculo de gerenciamento. Um outro problema do planejamento formal se deu devido ao fato de promover estratégias extrapoladas do passado ou copiadas de outros. Do modo como tem sido praticado, o planejamento passou a ser uma programação estratégica, ou seja, articulação e elaboração de estratégias e/ou visões que já existem.

Lobato (1997) apresenta três obstáculos à implementação do Planejamento Estratégico. O primeiro deles refere-se à falta de envolvimento da alta administração, o que pode fazer com que o Planejamento Estratégico fique apenas no papel, inoperante e sem utilidade prática. O segundo refere-se à relação entre o planejamento e a realidade. O planejamento deve ser flexível e acompanhar a realidade que não é imutável. Neste sentido o Planejamento Estratégico deve se adaptar às mudanças que ocorrem e não ser um instrumento inflexível de direcionamento. E o terceiro obstáculo diz respeito à falta de trabalho em equipe, do comportamento individualista dos funcionários, que não se integram e não atuam participativamente no processo de Planejamento Estratégico.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o Planejamento Estratégico normalmente não consegue provocar debates mais profundos sobre a identidade da empresa ou suas aspirações para daqui a dez anos. Raramente o Planejamento Estratégico escapa às fronteiras das unidades de negócios existentes; ilumina oportunidades de novos espaços em branco; revela as necessidades não articuladas dos clientes; proporciona algum *insight* sobre como reescrever as regras do setor; é abrangente o suficiente para englobar a ameaça dos concorrentes não tradicionais; força os gerentes a confrontarem suas convenções potencialmente obsoletas. O Planejamento Estratégico, afirmam os autores, quase sempre começa com "o que é". Raramente começa com "o que poderia ser".

Para Tavares (1991), contudo, as opiniões e atitudes desfavoráveis em relação ao Planejamento Estratégico, baseiam-se ainda em experiências malsucedidas de planejamento. São, segundo ele, contudo, contestáveis. O autor postula que o planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências, uma vez que em um ambiente de mudanças previsíveis e de constante estabilidade, sua necessidade não é tão vital. Os requisitos ambientais de desempenho se afiguram à sua maneira, demandando respostas da organização, independentemente do seu porte ou natureza. E, em termos gerais, a pequena

empresa, bem como a organização pública, estão inseridas no mesmo ambiente que a organização privada de grande porte.

Finalmente, quando se fala no nível pessoal, pode-se afirmar que a vida é, em grande parte, planejada. O que acontece são as chamadas contingências. Assim, afirma Tavares (1991), o planejamento aplica-se a todas as situações, isto é, tem de ser flexível e aberto a contingências. Se analisadas em face de uma dimensão mais ampla de tempo, todas essas questões podem ser plenamente explicadas dentro de uma perspectiva favorável ao planejamento.

### 2.2.3 Administração estratégica

Ansoff (1979) considera que a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando todas as contribuições das etapas anteriores.

Segundo Ansoff (1990), a administração estratégica evoluiu a partir do planejamento estratégico, sobretudo do aprimoramento de sua etapa de implantação. Enquanto o planejamento estratégico enfatiza a elaboração das questões estratégicas, a administração estratégica preocupa-se com a resolução das questões estratégicas.

Ansoff e McDonnell (1993) conceituam a administração estratégica como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas, que compreende: o posicionamento da organização através da estratégia e do planejamento de potencialidades e fraquezas; a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia; e administrar em tempo real a resolução das questões estratégicas.

Wright, Kroll e Parnell (2000) consideram que a relação existente entre o planejamento estratégico e administração estratégica estão na fase inicial, onde abrange os estágios de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seu ambiente externo e interno e, na seqüência, a tarefa da alta administração que deve realizar as tarefas de analisar oportunidades e ameaças no ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno; estabelecer a missão organizacional e objetivos gerais; formular estratégias nos níveis empresarial, da unidade de negócio e funcional, que permitam à organização combinar todas as variáveis para implementar as estratégias e realizar atividades de controle estratégico para

assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atendidos, isto é, administrar estrategicamente.

Segundo Gaj (1987), enquanto o planejamento estratégico prima pela sistematização de um plano estratégico, baseando-se em propostas surgidas a partir da análise do ambiente organizacional, levantando fatos, idéias e probabilidade, a administração estratégica visa a sistematização da ação, produzindo um comportamento regido pela ação, adicionando a capacitação estratégica às pessoas para agirem estrategicamente e, conseqüentemente, gerarem mudanças mais incrementais.

Algumas diferenças entre o planejamento estratégico e a administração estratégica, segundo Gaj (1987), são apresentadas no Quadro 6 a seguir.

**Quadro 6 - Diferenças entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica**

| <b>Planejamento Estratégico</b>  | <b>Administração Estratégica</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no sistema de planejamento (separação entre elaboração e implantação)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no sistema de ação (busca a união da elaboração e implantação)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produz um plano estratégico</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produz um novo comportamento</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece uma postura em relação ao Ambiente</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acresce capacitação estratégica</li> </ul>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lida com fatos, idéias e probabilidades</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lida com mudanças incrementais da organização</li> </ul>                         |

Fonte: Gaj, 1987

Oliveira (1993, p. 29) conceitua administração estratégica como:

uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Segundo Oliveira (1993), a preocupação da administração estratégica reside na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, onde a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, e a partir destas análises planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir nestas situações de maneira estruturada e intuitiva, ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações,

normas e procedimentos apropriados e propósitos definidos, de forma intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador, habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões mais difíceis e por vezes impossíveis previsibilidades que se colocam diante dele.

Oliveira (1993) aponta que a administração estratégica representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. A razão defendida pelo autor é que os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século, de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que tem mais despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise o maior aproveitamento das oportunidades.

Oliveira (1993) defende que a administração estratégica vem preencher as exigências de um instrumento de gestão para a época atual, pois possui caráter evolutivo, visa por princípio a constante atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

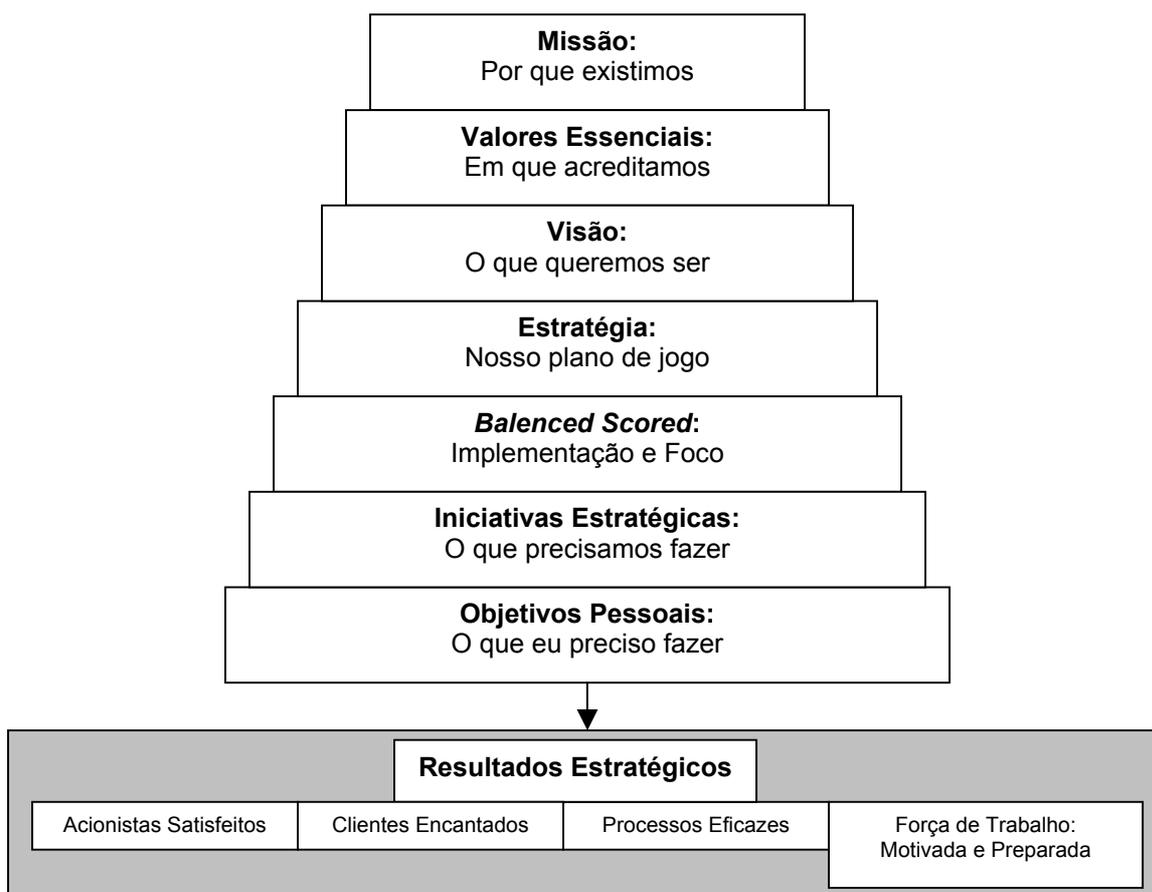
### *2.2.3.1 A organização estratégica de Kaplan e Norton*

**Kaplan e Norton (2000) defendem a idéia da construção de um planejamento estratégico integrado a um sistema de mensuração de resultados, não exclusivamente financeiros. Para os autores, o ideal é a construção de um novo modelo organizacional: a “Organização Orientada para a Estratégia”. Através da aplicação da técnica *Balanced Scorecard* as organizações alinham as diferentes unidades de negócios, as unidades de serviços compartilhados e as equipes de indivíduos em torno de metas claras definidas para todos os níveis de ação.**

**Para estes autores, as transformações da economia tornaram os planejamentos e mensurações fundamentadas em indicadores exclusivamente financeiros em algo ultrapassado, pois a nova economia da era da informação tornou as potencialidades não tangíveis como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos membros em principais diferenciais de concorrência e sobrevivência. Assim as organizações atuais, que na sua maioria operam através de unidades de negócios, necessitam de uma forma**

de comunicação da estratégia e dos processos e sistemas que geram um *feedback* sobre estratégia.

Kaplan e Norton (2000) indicam que o planejamento estratégico deve ser uma reestruturação total da organização, partindo da missão empresarial, passando por todos os níveis de atuação da organização em busca dos resultados estratégicos almejados. A Figura 10 demonstra esta linha de ação.



**Figura 10 - Traduzindo a Missão em Resultados Almejados**

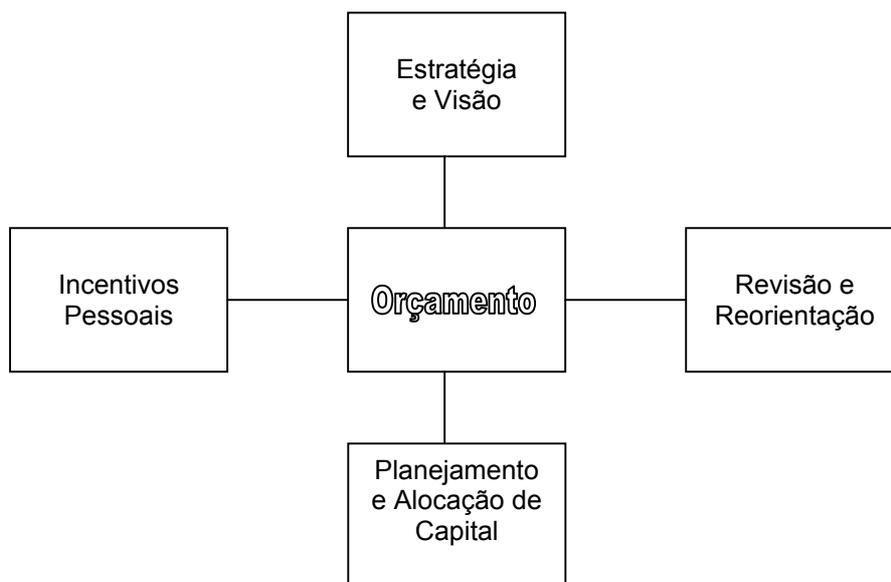
Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 85).

Esta forma de construção de organizações voltadas para estratégias tem cinco fundamentos básicos: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefas de todos; converter a

estratégia em processos contínuos; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Este conjunto de princípios alinhados a eficiente comunicação e mensuração obtidas pelo uso do Balanced Scorecard são apontados como os fatores determinantes do sucesso da estratégia empresarial para os autores.

Desta forma, a estratégia torna-se um processo contínuo de motivação e renovação na organização ao longo do tempo, pois se fixam os princípios básicos, instrumentaliza-se a organização para os ajustes e incorporam-se os funcionários das linhas de frente de ação aos princípios definidos pela estratégia

Kaplan e Norton (2000) apontam que as transformações requeridas para a aplicação desta técnica de planejamento estratégico refletem na forma de sistemas de controle gerencial. A Figura 11 representa uma organização que concentra o controle das mudanças no resultado financeiro. O sistema de controle gerencial é projetado em torno de um referencial financeiro de curto prazo, orientado para o controle.



**Figura 11 - O Sistema de Controle Gerencial**

Fonte: Kaplan e Norton, 2001, p. 36

Para Kaplan e Norton (2000), as organizações necessitam de um sistema gerencial estratégico. Assim, as organizações deixam de concentrar o controle das mudanças no

resultado financeiro e passam a perceber os resultados em todos os níveis de operação. Os estudos dos autores apontam para resultados que confirmam a necessidade de novas formas de mensuração de valores que abranjam qualidades não financeiras das organizações, pois muitas empresas apontadas como exemplos de desempenho financeiro tiveram dificuldades neste mesmo indicador após poucos anos. A Figura 12 apresenta esta transformação, onde o sistema gerencial estratégico é projetado em torno de uma visão estratégica de longo prazo.

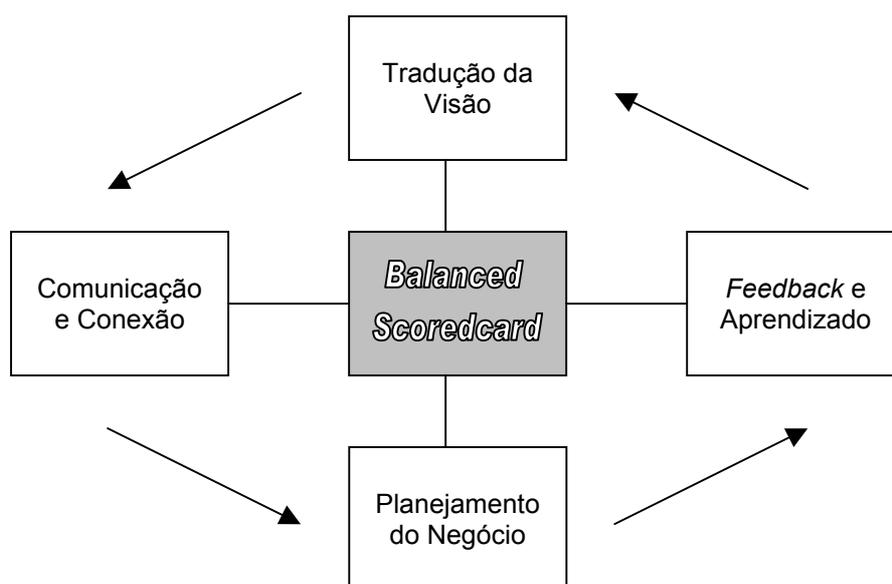


Figura 12 - O Sistema de Gerenciamento Estratégico

Fonte: Kaplan e Norton, 2001, p. 36

Um dos pilares desta técnica defendida pelos autores é a transformação da estratégia em termos operacionais claros, que permitam o acompanhamento do desenvolvimento dos índices escolhidos. Kaplan e Norton (2000) afirmam que a estratégia organizacional consiste em estratégias complementares nos vários campos de ação de uma organização, para que desta forma o conjunto de atividades orientadas pelas estratégias diferenciadas de cada unidade ou subunidade, atinjam os objetivos gerais da organização.

Para o acompanhamento dos resultados obtidos com a organização estratégica, Kaplan e Norton (2000) proferem quatro princípios sobre o valor de uma organização: o Valor é indireto, pois indicadores como satisfação do cliente e treinamento interno

**podem resultar em resultados financeiros em médio e longo prazo; o Valor é contextual, pois o contexto em que a organização e seus membros estão inseridos influenciarão nos resultados financeiros em médio e longo prazo; o Valor é potencial, pois se pode calcular o custo de investimentos vitais na nova economia como treinamentos, banco de dados, propaganda para criação da marca, mas não se pode avaliar com precisão os resultados financeiros que serão obtidos em médio e longo prazo; os Ativos formam o conjunto, pois os parâmetros de medição de desempenho da nova economia citados nos princípios anteriores não têm valor em separado, mas constitui-se o valor da organização quando tomados em conjunto.**

### **2.3 Estudo dos cenários**

Se por um lado o futuro se apresenta sempre com um alto nível de incerteza, por outro, o conjunto de possíveis e prováveis circunstâncias e situações pode ser explorado e analisado. Situações e eventos passados podem fornecer importantes subsídios no conhecimento do comportamento e relações entre descritores no futuro. Entretanto, novas relações podem surgir fazendo com que as antigas se modifiquem ou mesmo desapareçam. Tais mudanças são sempre muito difíceis de se identificar, mas que podem ser detectadas em muitos casos, por especialistas da área, cujo problema está sendo analisado.

A técnica de cenários surgiu na década de 60, como uma metodologia de prospecção sobre as possíveis configurações futuras de um sistema, seja ele social, político, econômico, ambiental ou tecnológico. Ao contrário do que a palavra "cenário" sugere e como geralmente e erroneamente é interpretada, ela não significa uma fotografia estática de uma possível configuração futura. Ela deriva do inglês "scenario", que significa copião ou roteiro de um filme, subentendendo-se aí a descrição dinâmica de uma trama com seus respectivos atores, interagindo no ambiente abordado e limitado no enredo desenvolvido pelo filme ou peça teatral (VALLARIO; SKUMANICH; SILBERNAGEL, 1997).

Como regra geral, no campo do Planejamento, o método de cenários implica numa descrição consistente da evolução dinâmica de um sistema fixado por algumas variáveis exógenas interagentes, características desse sistema - os descritores de cenário. A escolha dos descritores e a formulação de hipóteses consistentes pertinentes ao cenário a ser analisado, constituem a principal dificuldade na utilização deste método. O método de cenários é hoje

largamente utilizado pelas grandes corporações no exterior, para análise prospectiva do papel e da importância da empresa em situações e ambientes alternativos futuros, fundamental nos seus planos e decisões de expansão e investimentos.

O uso de ferramentas de cenários tem como objetivo organizar, sistematizar e delimitar as incertezas explorando sistematicamente os pontos de mudança ou a manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações. Um bom cenário explicita passo a passo, como uma situação pode acontecer e que alternativas se colocam em cada momento, para cada agente participante, no sentido de prevenir, evitar, minimizar, reorientar ou facilitar o processo em curso no futuro (BELFORT; PORTO, 2003).

### 2.3.1 Abordagem determinista e extrapolativa

Para Belfort e Porto (2003), a maioria das previsões tradicionais é a extrapolação de tendências verificadas no passado pela aplicação de análises de séries temporais. As maiorias dessas previsões se fundamentam na hipótese de que o futuro pode ser antevisto mediante a análise do passado, no que é quantificável. Para os autores, os métodos clássicos possuem algumas características comuns, como:

- uma visão segmentada e isolada da realidade, onde o objeto da previsão é tratado de modo relativamente autônomo do quadro sócio-econômico ou tecnológico mais geral, não se fazendo uma análise integrada e consistente dos seus principais componentes, de forma a bem caracterizar a natureza e a espelhar o desenvolvimento de uma região ou do país, ou seja, o objeto é visto como algo isolado ou pouco dependente de fatores exógenos, sendo seu comportamento praticamente autônomo;
- a adoção de um conceito restrito de objetividade e precisão nas previsões tradicionais, que só considera as variáveis ou fenômenos passíveis de quantificação;
- as relações entre variáveis são concebidas como estruturas estáticas, que não se modificam qualitativamente ao longo do horizonte de projeção;
- a explicação ou (determinação) do futuro pelo passado, onde o comportamento de determinada variável é obtido extrapolando-se uma série histórica representativa do seu comportamento passado, o que corresponde à premissa de que, no horizonte

adotado, as relações e correlações identificadas no passado serão mantidas no futuro, pelo menos no essencial;

- a previsão categórica, onde o valor futuro de determinada variável é único e certo, admitindo-se, no máximo, uma faixa de variação "para cima" e "para baixo". A qualidade da variável não se altera e se torna pouco dependente de mudanças nos condicionantes exógenos (tais como mudanças tecnológicas ou novos hábitos de consumo, por exemplo);
- a omissão dos atores intervenientes no objeto de estudo. Os interesses e a influência dos vários segmentos econômicos e políticos no objeto não são considerados ou só o são implicitamente e de forma assistemática, na construção das previsões;
- o uso exclusivo ou predominante de métodos e modelos do tipo econométrico e determinístico. Tais modelos são expressões matemáticas de relações essencialmente estatísticas, onde o comportamento (valor) das variáveis características do objeto de estudo é determinado a partir da correlação com séries históricas com variáveis econômicas, demográficas, tecnológicas etc.

Até início dos anos 70, em função do ambiente de previsibilidade existente, as previsões obtidas mediante estas abordagem levavam a resultados adequados para a determinação do futuro. A partir deste período os ambientes de instabilidade e a incidência de discontinuidades, levaram a acentuados erros de projeções.

A abordagem determinista se evidencia pelos crescentes erros e imprecisões que levam a conclusão de que, salvo em circunstâncias e situações muito específicas, esta abordagem está historicamente superada e seu uso é inadequado ou insuficiente para prognosticar a evolução futura, por quatro razões principais:

- a) a inexactidão dos dados e a instabilidade ou insuficiência dos modelos adotados;
- b) a ausência de uma visão global e integrada da realidade;
- c) inadequação para tratar com a incerteza; e
- d) a explicação do futuro pelo passado.

Outros fatores como a imprecisão dos dados referentes a fatores econômicos e sociais, onde só são válidos para um certo limite de espaço temporal, não podendo ter validade

universal. Além disso, sempre permanece uma incerteza quanto à representatividade dos dados coletados, o que pode levar a prognósticos não confiáveis.

Os modelos econométricos, segundo Belfort e Porto (2003), ainda não permitem perceber ou incorporar os efeitos de mudanças políticas, econômicas, sociais ou tecnológicas e não devem ser usados (isoladamente) em previsões de médio e longo prazo, as quais não podem ser tratadas através de transposições de métodos de curto e médio prazo, como se a dinâmica econômica, social ou política fosse fundamentalmente a mesma.

A abordagem determinista clássica mostra uma incapacidade de lidar com a incerteza, na medida em que configura o comportamento do objeto de projeção exclusivamente num único e incondicional prognóstico, admitindo no máximo uma faixa de segurança. Não possui, portanto, a flexibilidade para antecipar ou evidenciar mudanças qualitativas no futuro, fenômeno cada vez mais freqüente nos dias de hoje.

Belfort e Porto (2003) consideram com principal deficiência da abordagem determinística (ou extrapolativas) é ver o futuro com os olhos no passado. Isto corresponde a ignorar todas as mudanças latentes ou já em andamento - cuja acentuação é uma das características básicas do mundo contemporâneo - e admitir a reprodução das condições vigentes até o horizonte da projeção.

### 2.3.2 Abordagem prospectiva e probabilística

Godet (1987) define a abordagem prospectiva como uma reflexão sistemática que visa orientar a ação presente à luz dos futuros possíveis. A reflexão prospectiva se impõe em razão de efeitos conjugados de dois fatores principais:

- a) em primeiro lugar, a aceleração das mudanças técnica, econômica e social exige uma visão de longo prazo; e
- b) os fatores de inércia ligados às estruturas e aos comportamentos consideram que ações de hoje, levam ao resultado de amanhã. Contudo, se o mundo muda, a direção dessa mudança não parece assegurada. As mutações são portadoras de múltiplas incertezas que toda organização deve integrar em sua estratégia: incertezas de natureza econômica sobre a taxa de crescimento; sócio-culturais,

como os hábitos de consumo e, também, de natureza tecnológica, sobre os produtos e os processos do amanhã.

A abordagem prospectiva não pretende eliminar as incertezas através de uma predição ilusória, mas sim, organizar e reduzir quanto possível.

Matus (1989) considera que o planejamento sempre se faz em condições de incerteza. O que muda é o grau e a natureza da incerteza. Ela surge na realidade: porque o ator é que planifica e os seus oponentes exercem um cálculo interativo que redefine permanentemente o universo de eventos possíveis que eles podem e querem produzir; porque a situação sobre a qual eles atuam pode passar por estados imprevisíveis que perturbam o sistema social; e porque o sistema social só admite uma causalidade sistêmica complexa, plural e variada, onde só muito raramente é possível estabelecer relações biunívocas de causa-efeito com algum grau de segurança. Por último, a incerteza pode introduzir-se na situação planejada por meio das perturbações que o contexto externo exerce sobre ela. Por conseguinte, o planejador não pode ignorar a incerteza. Tem de conviver e aprender a lidar com ela.

Desta forma, Belfort e Porto (2003) consideram que as incertezas quanto ao futuro é programar-se e organizar-se o melhor possível para as situações prováveis que preparam o amanhã. O planejamento passa a ser como um processo de decisão frente ao futuro, que deve incorporar recursos técnicos e instrumentos adequados de antecipação do futuro, para não se limitar à intuição e à ilusão de continuidade e estabilidade, ou enganar-se na pura fantasia da utopia, é necessário cuidar de mapear tecnicamente e organizar os futuros prováveis ou plausíveis.

Para Belfort e Porto (2003), ao contrário da concepção determinística, a análise prospectiva e a postura intelectual dos que trabalham com ela deve partir do princípio que o futuro é incerto e indeterminado e que a humanidade tem, a cada instante, diante de si, múltiplas alternativas. Os autores afirmam que o suposto central é que o futuro é construído pela prática social, pela ação dos homens organizados que têm projetos, vontades, conflitos e, sobretudo, uma certa visão dos prováveis futuros. Em outras palavras, a história é uma resultante da ação dos homens e pode seguir por caminhos diversos, definidos pelos interesses em jogo, que as circunstâncias políticas e os constrangimentos estruturais podem definir.

### 2.3.3 Métodos de desenvolvimento de cenários

Historicamente a técnica de cenários foi introduzida pela disciplina de planejamento militar e, subseqüentemente, adotada em várias outras áreas, tais como economia, gerência e planejamento. Nas últimas décadas sua utilização tem se alastrado por várias outras áreas, notadamente no desenvolvimento de Planejamento Estratégico, onde cenários são utilizados na exploração de alternativas futuras.

A aceleração dos avanços científicos e tecnológicos e o ritmo crescente do desenvolvimento econômico têm motivado as organizações a se preocuparem com o futuro, visando manter-se no mercado globalizado. Antecipar oportunidades e ameaças, construindo visão prospectiva é vital em ambientes de mudanças que exigem respostas rápidas com criatividade e inovação.

A ação prospectiva é um exercício de possibilidades futuras que considera os atores de um dado setor, suas alianças, suas oposições e estratégias, constituindo uma rede importante à inovação e desenvolvimento. Abre-se, a partir da prospecção, um leque de chances para absorção, criação e domínio de tecnologias. A prospecção não é uma atividade de previsão que busca desenhar os fatos mais prováveis, é sim uma ação aberta a diferentes contextos, desenhando múltiplas possibilidades e sugerindo estratégias diversificadas.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), o entendimento sobre a previsão do futuro deve seguir uma percepção detalhada das tendências nos estilos de vida, tecnologia, demografia e geopolítica, mas se baseia igualmente na imaginação e no prognóstico. Para criar o futuro, uma organização precisa, primeiro, desenvolver uma representação visual e verbal poderosa das possibilidades de futuro.

Várias são as metodologias de visão de futuro, as mais praticadas em estudos prospectivos e conforme Vallario, Skumanich e Silbernagel (1997) são: metodologia *Delphi*, construção de cenários, modelagem e análise morfológica, a monitoração e a extrapolação de tendências.

A metodologia *Delphi* permite estruturar opiniões de especialistas, tendo como resultado um consenso geral do grupo e priorização de temas, a partir de sucessivas rodadas de questionamentos, explorando sempre a abordagem "como será o futuro?". Como fraqueza do método são levantadas as dificuldades para comparação e aproximação das várias

perspectivas levantadas pelos especialistas. Massoud (2001) explica a metodologia *Delphi* como sendo intuitiva e interativa. Ressalta que a mesma implica na constituição de grupo de especialistas em determinada área do conhecimento, que respondem a uma série de questões. Os resultados dessa primeira fase são analisados, calculando-se a mediana e a amplitude inter-quartilica. A síntese dos resultados é comunicada aos membros do grupo que, após tomarem conhecimento, respondem novamente ao mesmo questionário. As interações se sucedem até que consenso ou quase consenso seja obtido.

A metodologia de construção de cenários, conforme Schwartz (1996), desenvolve a visão de futuros plausíveis que consideram algumas variáveis-chaves, podem ser desenvolvidos por meio de *brainstormings*, apoiando-se nas opiniões e idéias de especialistas ou por uso de computador parametrizando as variáveis-chaves e suas mudanças no tempo. Godet (1987) corrobora com Schwartz (1996) e defende que a técnica de cenários insere-se no campo de estudo de possibilidades plausíveis, sendo também identificada como técnica de projeção de tendências e possíveis situações futuras. Assim, o propósito essencial de cenários é apresentar uma imagem significativa, de futuros possíveis, em horizontes de tempos diversos, e assegurar o posicionamento mais favorável. O princípio do método inclui simulações e árvores de relevância, sua vantagem reside na característica multidimensional, porém, está sujeito às mesmas idiossincrasias mencionadas na metodologia anterior.

A modelagem e análise morfológica, segundo Rostaing (1993), envolve o uso de técnicas analíticas para o desenvolvimento de quadros futuros. Dessa forma, qualquer das técnicas que use equações e que relacione variáveis, estimando o que essas podem ser no futuro, são aplicáveis. A vantagem dos métodos de modelagem e análise morfológica é a facilidade de prover aos especialistas condições de visualização das relações entre variáveis-chaves de forma sistemática, ao longo do tempo, e sua desvantagem é a incapacidade de refletir toda a complexidade e contingências do mundo real.

A monitoração ambiental é definida segundo diferentes pontos de vista. Aguilar (1967) entende monitoração ambiental como ferramenta de planejamento e meio pelo qual é possível identificar ameaças e oportunidades, em curtos e médios prazos. Já Ansoff (1965) define como gerenciamento de questões estratégicas (*issues management*), ou seja, processo de identificação e análise de questões do ambiente institucional que mereçam a atenção por parte dos planejadores, onde essas questões são consideradas como eventos ou tendências percebidas pelos administradores como capazes de afetar o desempenho de suas organizações.

Porter e Datampel (1995) consideram monitorar como olhar, observar, checar e manter-se atualizado em relação aos desenvolvimentos de uma área definida. Assim, o exercício de monitoramento, tanto pode auxiliar na identificação de variáveis para análises de tendências e construção de cenários alternativos, quanto deve ter seu foco nas mudanças tecnológicas ou mudanças sócio-econômicas. Resumindo, este método examina dados correntes considerando quatro etapas: coleta, filtragem, avaliação e mapeamento e tem sido usado como metodologia sistemática para antecipação. A limitação da monitoração, apontada por Vallario, Skumanich e Silbernagel (1997), é que a mesma se baseia exclusivamente em fontes de informação formal, reduzindo a capacidade de apreender sinais fracos ou descontinuidades.

Finalizando, o método de extrapolação de tendências se baseia na suposição de que padrões atuais não serão alterados, ou seja, não prevê descontinuidades. Considera a coleta de informações passadas e, a partir delas, faz algumas extrapolações, qualitativas e/ou quantitativas. Pode ser um subconjunto da modelagem, inclui sistemas dinâmicos, análise de regressão, curvas S, entre outras. Duas são as limitações do método, partir do princípio de que os padrões não mudam ao longo do tempo e não correlacionar as variáveis envolvidas. Ressalta-se que, atualmente, não se tem variáveis completamente independentes (VALLARIO; SKUMANICH; SILBERNAGEL, 1997).

## **2.4 Adaptação estratégica organizacional**

Para Cunha (1996), a adaptação estratégica organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam.

Motta (2001, p. 5) considera que, antes da Revolução Industrial, “as corporações sobreviviam num mercado limitado, estável e, de certa forma, previsível; significavam a aderência à tradição e à preservação do *status quo*. Desapareceram tão logo transformações sociais e econômicas intensificaram demandas por serviços e produtos”.

Os principais processos de adaptação organizacional, segundo Motta (2001), criados e acelerados pela Revolução Industrial, foram à alteração significativa das formas de produção com o fim das corporações medievais, ou seja, o fim do artesanato familiar e o aparecimento do sistema fabril. Este sistema proporcionou outra lógica, ritmo e eficiência nas organizações. A concentração de trabalhadores, usando máquinas, aumentou grandemente a produtividade.

A nova experiência industrial trouxe uma preocupação constante e unilateral com a eficiência, a produtividade e a qualidade, baseadas na visão do produto e nas técnicas e processos de fabricação. Esta mudança influenciou, também, a administração pública, que passou por grandes transformações, tentando alcançar uma maior eficiência e eficácia.

Outro processo de adaptação organizacional citado por Motta (2001), foi à criação de propostas para valorizar a especialização do trabalho como fator primordial nos sistemas produtivos. Nesta época surgiram algumas ferramentas administrativas usadas nos dias de hoje, como: estudos de tempos e movimentos para definir o modo mais eficiente de trabalho; comparação entre as práticas de administração de diferentes organizações; definição da demanda por produtos com base no estudo da distribuição de renda; estudos de localização industrial para definir o melhor local para a instalação de uma fábrica, levando-se em conta a proximidade de fontes de matérias-primas; controle da fadiga humana; registros para analisar e planejar a produção; formas de treinamento, segurança no emprego e a consideração de idéias dos operários e prêmios por qualidade.

Seguindo a evolução dos processos, a geração da complexidade organizacional, através da criação das hierarquias, tarefas especializadas e necessidade de supervisão e gerência, fez com que a administração se preocupasse com autoridade, responsabilidade, planejamento, controle, coordenação e relações de trabalho (MOTTA, 2001).

O uso da economia de escala como nova forma de organização e gerência, e buscando a eficiência, passa a depender tanto da especialização quanto da uniformidade e produção. Nesse contexto, Frederick W. Taylor e Henry Ford tornam-se nomes de fundamental importância para a modernização da teoria organizacional. Taylor é considerado o pai da Administração Científica, foi o primeiro e um dos principais defensores do comando e do controle (MOTTA, 2001).

Com a nova realidade industrial, as organizações foram forçadas a desenvolver um processo de adaptação estratégica organizacional para lidar com a racionalidade calculada, a precisão e a otimização do tempo, a fim de garantir uma eficiência uniforme da produção em massa, a acentuação do trabalho e a mecanização (MOTTA, 2001).

Para Motta (2001), as organizações tiveram de enfrentar as conseqüências desse processo de adaptação, pois, na busca de um progresso ilimitado, a ênfase na produção em massa de bens e serviços levou as empresas e as entidades governamentais a negligenciarem a relação do meio ambiente e as necessidades não materiais dos seres humanos. As organizações, em

seus processos de adaptação organizacional, elaboraram estratégias que enfatizavam lucros imediatos, sem considerar as necessidades dos funcionários e os danos à natureza e às futuras gerações.

Na visão de Miles e Snow (1978), a compreensão do processo de adaptação organizacional estratégica é uma tentativa de responder algumas questões organizacionais e gerenciais. Fazem o questionamento sobre as maneiras típicas de responder a uma mudança ou incerteza ambientais, aos tipos persistentes de comportamentos organizacionais, a como diagnosticar ou mudar um tipo de organização, quais características que devem ser alterados para uma adaptação eficaz, ao estilo específico de gerência, a influência da teoria administrativa adotada pelos líderes organizacionais que aumenta ou inibe a capacidade da organização de adaptar-se ao seu ambiente e a capacidade das estratégias, estruturas e processos serem capazes de atender a todas as condições ambientais.

Miles e Snow (1978) consideram que algumas perspectivas analíticas foram desenvolvidas por diversos especialistas, nos vários campos do conhecimento, tendo como objetivo explicar a questão da adaptação organizacional. Tais perspectivas procuram analisar a mudança, a partir de uma visão limitada do assunto. Cada área enfatiza as variáveis julgadas importantes. Como exemplo, os especialistas de comportamento organizacional enfatizam a importância da liderança, da motivação, do desenho do trabalho, dos sistemas de recompensa e das barreiras pessoais que impedem a operacionalização eficiente do sistema. Para os autores, a visão desenvolvida por área não consegue explicar as mudanças ocorridas nas organizações, existe uma necessidade de aprofundamento do assunto, analisando as perspectivas e as abordagens sobre adaptação organizacional.

Na década de 60 várias pesquisas, entre as quais as de Chandler (1962), Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1967) e Woodward (1965), foram desenvolvidas buscando modelos para explicar a organização e o ambiente. Foi na abordagem contingencial, no final deste período que surgiram os primeiros estudos e pesquisas que tentaram explicar a relação entre a organização e o seu ambiente de forma mais concreta.

A pesquisa de Chandler (1962) enfatizou estudos na adaptação da estrutura das organizações à estratégia mercadológica. Burns e Stalker (1961) enfatizaram a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das organizações. Lawrence e Lorsch (1967) deram ênfase às características que devem ter as organizações para melhor se adaptarem ao ambiente e concluíram que os problemas organizacionais básicos são a

diferenciação e a integração, mesmo que sejam requeridos pelo ambiente, eles representam características opostas. Woodward (1965) procurou demonstrar que a tecnologia é a variável determinante da qual se originam a estrutura e o sistema de controle organizacional.

Acunã e Fernández (1995) sugerem duas perspectivas na condução do debate acerca do processo de adaptação estratégica das organizações: a visão determinista e a visão voluntarista.

#### 2.4.1 Visão determinista

A visão determinista concebe as organizações como coagidas e controladas por um ambiente organizacional imutável. As principais perspectivas para a pesquisa da adaptação organizacional estratégica pertencentes à visão determinista são a ecologia das populações e a dependência de recursos.

A teoria da ecologia das populações é baseada na perspectiva da seleção natural de Darwin, e argumenta que as organizações não são capazes de adaptar-se e que as mudanças ocorridas no ambiente, não na organização, determinam a sobrevivência e eficiência organizacional (MILES, 1982). Conseqüentemente, tipos diferentes de organização dependem dos poucos recursos encontrados no ambiente em sua luta pela sobrevivência. As organizações mais aptas são selecionadas, e as não aptas são naturalmente eliminadas.

Esta teoria analisa como diferentes espécies de organização crescem e sobrevivem em um determinado período e em um ambiente específico, passando, então, para a fase de declínio. O foco principal desta análise é a variação das espécies de organização e das suas características, analisadas com base no ambiente.

Na teoria de dependência de recursos, Pfeffer e Salancik (1978) descrevem a organização como possuidora de uma certa autonomia em relação ao ambiente externo. É necessário, portanto, que as organizações busquem um controle mais eficaz das turbulências e incertezas geradas em sua indústria, por meio de seu ambiente imediato. Esta teoria busca uma melhor compreensão das estratégias formuladas pelas organizações com o objetivo de lidar com incertezas geradas pela dependência das organizações *vis-à-vis* aos recursos do ambiente.

A teoria da dependência de recursos considera as organizações como instituições políticas ativas, que influenciam a indústria em que operam, controlando os recursos disponíveis e tentando limitar sua dependência em relação a esses recursos.

### 2.4.2 Visão voluntarista

A visão voluntarista alega que as organizações emergem dos valores dos atores organizacionais, que podem fazer suas escolhas estratégicas e influenciar o ambiente em que operam. As principais abordagens teóricas desta posição são: a contingência racional e a institucional, e a escolha estratégica.

A teoria da contingência racional refere-se a diferentes formas de estruturas organizacionais que variam de acordo com fatores, como tecnologia, tamanho, interdependência, origem e história da organização, cultura e objetivos organizacionais, propriedade e controle, localização e recursos (MOTTA, 2001).

Lawrence e Lorsch (1967) consideram que a organização, como um sistema orgânico, atua mais eficazmente em condições relativamente instáveis de tecnologia e mercado. O processo de ajustamento contínuo às mudanças causadas pelo ambiente e a redefinição continuada das tarefas correspondentes são as principais características desta teoria. Nessa perspectiva, o administrador assume um papel de extrema importância para a sobrevivência e eficácia da organização, pois as informações necessárias à tomada de decisão devem ser precisas. Ademais, o administrador é considerado como um modelador da cultura organizacional e delineador de sua evolução.

Na abordagem da perspectiva institucional ocorre à interação entre a organização e o ambiente e é desenvolvida por meio de atores organizacionais específicos, ou seja, pelos membros da organização que a representam em encontros, reuniões, debates, conferências e acordos firmados com outras organizações, clientes, fornecedores, e outros.

Para Powel e Maggio (1971), esses membros são considerados porta-vozes da organização e possuem o poder de negociar com seus representantes as decisões e os termos da ação. O impacto dessas decisões sobre o sistema varia de acordo com o nível de poder de cada porta-voz e o escopo da decisão tomada. Assim, ao desenvolverem o processo de adaptação à sua esfera de ação, os atores organizacionais buscam respostas e meios de negociação que possam influenciar as áreas em que atuam.

Nesta abordagem, o foco não é a influência do ambiente sobre a organização, mas o questionamento sobre os mecanismos, instituídos em uma indústria, que controlam a percepção que os atores possuem dos problemas específicos que exercem influência nas ações organizacionais e na reestruturação dessa mesma indústria.

### 2.4.3 A interatividade entre o determinismo e o voluntarismo

As pesquisas sobre teorias de adaptação estratégica, considerando a visão determinista e voluntarista, tem provocado alguns debates em torno da sua utilidade e validação. Alguns pesquisadores como Astley e Van de Ven (1983) e Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que os estudos e pesquisas a respeito das organizações complexas deveriam admitir ambas as orientações e trabalhar numa perspectiva de justaposição destas, para estudar suas interações e interdependências recíprocas através do tempo. Tal argumentação concebe o desenvolvimento de uma orientação interativa do processo de adaptação estratégica nas organizações.

Hrebiniak e Joyce (1985) partindo do argumento de que voluntarismo e determinismo não estão nos extremos de um simples *continuum*, mas na realidade representam duas variáveis independentes, desenvolveram uma tipologia de adaptação estratégica organizacional, na qual a interação dessas variáveis resulta em quatro tipos principais de adaptação, divididas dentro de quadrantes: seleção natural, diferenciação, escolha da estratégia e escolha indiferente.

O quadrante I considera a seleção natural, o que resulta da interseção do alto grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica. Basicamente mostra as condições que caracterizam a abordagem à adaptação denominada ecologia das populações ou seleção natural. A adaptação é determinada pelos fatores externos, na medida em que o ambiente seleciona as organizações, sobrevivendo apenas àqueles formatos com variações apropriadas. Neste quadrante, portanto, o mercado ou as forças competitivas determina o retorno “justo” que a organização pode alcançar. A ação gerencial é restrita.

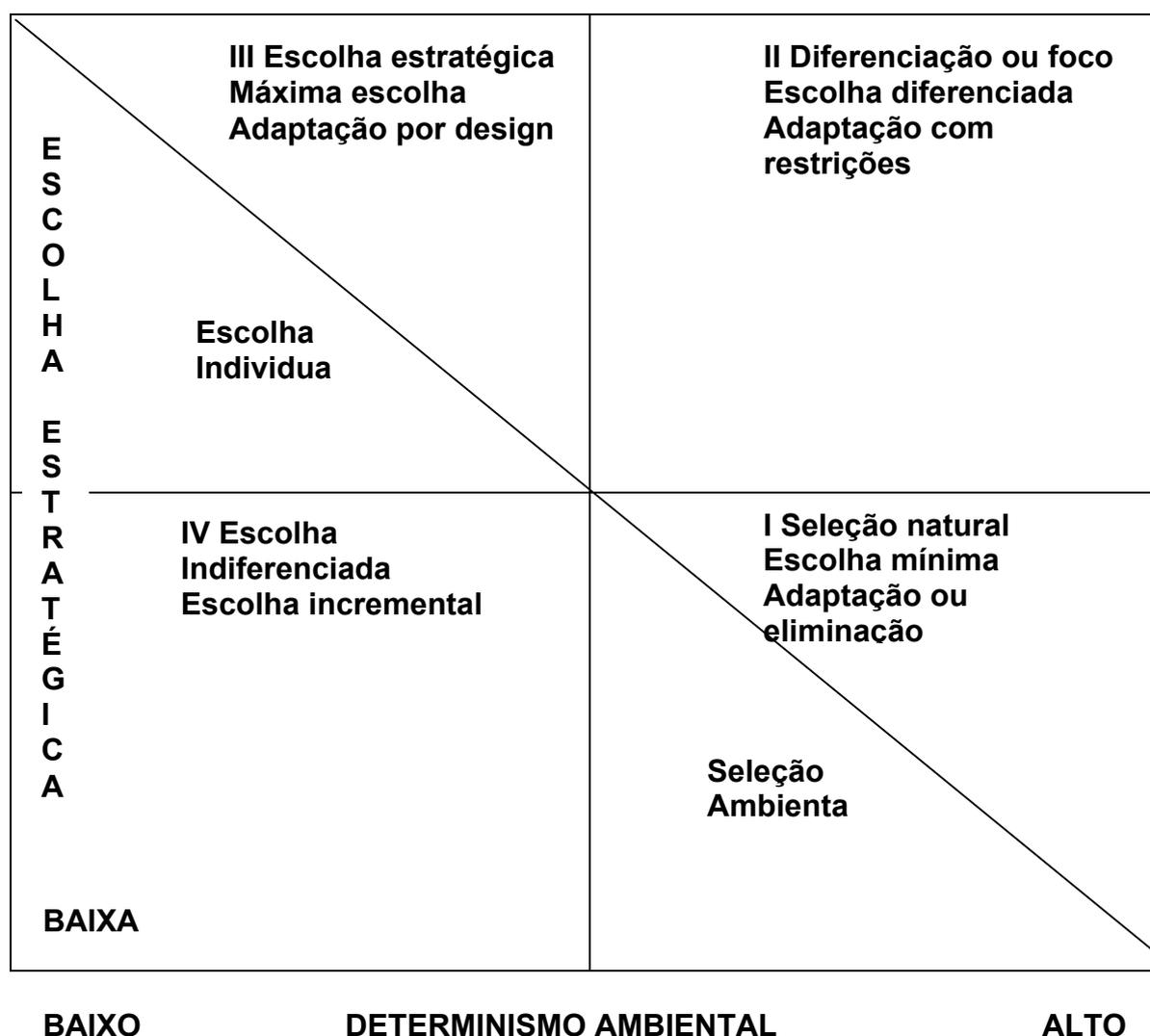
No quadrante II, ocorre a diferenciação, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Sob estas condições há claros fatores exógenos que afetam o processo de tomada de decisão, mas a organização pode exercer escolhas. Reúne organizações incluídas em múltiplos nichos ou domínios, cada um com suas próprias pressões, oportunidades e populações de organizações concorrentes.

No quadrante III, ocorre escolha estratégica, as organizações contam com alta escolha estratégica e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional; assim, a autonomia e o controle constituem regras, não exceções. As organizações, neste quadrante, não enfrentam problemas quanto às variações ambientais e geralmente não sentem a falta de recursos; também há poucas restrições políticas. A

adaptação é feita por *design*. Inovação organizacional e comportamento pró-ativo fazem parte do processo.

O quadrante IV considera a escolha indiferente, no qual apresenta uma situação plácida, caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio. As organizações aqui incluídas carecem de escolha estratégica, a despeito do pequeno número de pressões externas. As mudanças podem ser rotuladas como escolha indiferente, na medida em que as organizações, aparentemente, não apresentam estratégias coerentes para levarem vantagens com as condições ambientais episódicas. Este quadrante (Figura 13) apresenta uma situação de instabilidade, o que força as organizações a movimentarem-se para outros domínios.

**ALTA**



**Figura 13 – Relação entre Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental na Adaptação Estratégica**

Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)

#### 2.4.4 Escolha da estratégia

Miles e Snow (1978) enfatizam o papel da aprendizagem e da escolha no processo de adaptação organizacional estratégica, ressaltando que as organizações complexas possuem a habilidade não só de alterar suas estruturas para se adaptar às contingências impostas pelo ambiente, mas também, de exercer uma influência considerável nos ambientes em que elas operam.

Para os autores a qualidade da liderança executiva é de grande importância, para que uma organização trabalhe eficazmente com as incertezas, supere os obstáculos e tenha acesso a domínios mais abundantes de recursos e oportunidades. Assim sendo, os detentores do poder dentro da organização, chamados de coalizão dominante, desempenham um papel fundamental no processo das escolhas estratégicas, papel que envolve uma grande responsabilidade: a identificação de alinhamentos satisfatórios e viáveis entre os riscos e oportunidades ambientais e das capacidades e recursos organizacionais disponíveis para o alcance e manutenção desses alinhamentos.

Child (1972) afirma que para exercer essa responsabilidade de forma efetiva, os administradores possuem três opções de escolhas estratégicas: opções estratégicas, opções estruturais e opções de atuação.

As opções estratégicas referem-se à escolha dos domínios ou segmentos de domínio nos quais a organização pretende atuar. Esta flexibilidade de escolha do domínio variará de acordo com a situação, mas o fator mais importante a ser considerado pelos administradores é a compreensão de que as estratégias devem ser desenvolvidas para criar novos ambientes para a organização ou para desfazer daqueles que se tornaram desnecessários ou para segmentar o ambiente, a fim de adequar suas partes mais relevantes às competências e recursos da organização.

As opções estruturais são importantes para que a organização faça ajustes estruturais que enfatizem as capacidades internas e reforcem o processo de mobilização e motivação ou os recursos organizacionais.

Para Miles e Snow (1978), esta abordagem possui cinco características importantes:

- a) coalizão dominante - a organização possui um grupo de tomadores de decisões cujas ações afetam todo o sistema organizacional;

- b) percepções - as respostas da organização são baseadas, principalmente, nas percepções dos membros da coalizão dominante;
- c) segmentação - a coalizão dominante segmenta o ambiente, atribuindo seus componentes às várias subunidades organizacionais;
- d) monitoramento de atividades - a coalizão dominante mantém uma vigilância sobre os elementos ambientais considerados mais críticos para a organização; e
- e) restrições dinâmicas - as decisões da coalizão dominante são limitadas pelas estratégias passadas e atuais, pela estrutura e pelo desempenho.

#### 2.4.5 Modelo de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) apresentam duas formas para melhor compreensão do processo de adaptação organizacional estratégica: o ciclo adaptativo e uma tipologia que contemple os diversos tipos de comportamentos adaptativos adotado pelas organizações.

No ciclo adaptativo ocorre um modelamento do processo de adaptação estratégica que descreve as decisões necessárias à manutenção de um alinhamento eficaz da organização com o seu ambiente. Este ciclo foi elaborado para a compreensão do processo pelo qual as organizações se adaptam continuamente aos seus ambientes e objetiva apresentar a natureza e a inter-relação dos problemas-chaves que as organizações devem resolver, a fim de se posicionar com sucesso em seu ambiente. Nesse processo de mudança e adaptação, as organizações devem solucionar três problemas básicos: o empreendedor, o de engenharia e o administrativo.

O problema empreendedor refere-se ao desenvolvimento de inovações, visa definir o domínio produto-mercado e fortalecer a posição competitiva da organização.

O problema de engenharia envolve a escolha dos mecanismos para a implementação das respostas ao problema empreendedor. Ele envolve a seleção da tecnologia apropriada para a produção e distribuição dos produtos ou serviços definidos e para a formação de novos elos de informação e comunicação, ou modificação dos existentes, a fim de assegurar a utilização adequada da tecnologia.

O problema administrativo envolve a formulação e a institucionalização das soluções referentes aos dois problemas anteriores, além de posicionar a organização quanto à adaptação contínua aos desafios posteriores.

Cabe ressaltar que o processo de adaptação ocorre frequentemente pela seqüência empreendedor, engenharia e administrativo, porém, o ciclo poderá iniciar-se em qualquer um desses pontos.

O foco do processo de adaptação organizacional estratégica encontra-se na eficácia organizacional, que é alcançada pelas percepções e decisões da coalizão dominante, relacionada com a maneira pela qual a organização enfrentará as condições ambientais. Cada organização formará o seu próprio padrão de decisão.

Com base no estudo de diversas empresas, Miles e Snow (1978) identificaram quatro tipos de organizações com características distintas em relação às estratégias adotadas para lidar com o ambiente: defensivo, prospector, analista e reativo.

A organização defensiva possui foco muito estreito. É altamente especializada e reluta em procurar novas oportunidades ou atuar em situações diferentes daquelas a que está acostumada. Por causa do foco estreito, esse tipo de organização raramente modifica sua tecnologia, estrutura ou sistemas operacionais. Os administradores da cúpula enfatizam a melhoria da eficiência das operações vigentes.

A prospectora é a característica das organizações que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com as ameaças emergentes. São organizações criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores, contudo, devido a seu foco nas inovações no produto e no mercado, essas organizações tendem a ser ineficientes.

O comportamento analítico é característico das organizações que atuam em dois mercados: um relativamente estável e outro em processo de mudança. No mercado estável, essas organizações atuam de maneira rotineira, utilizando processos e estruturas consolidadas. Nos mercados em mudança, essas organizações procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras, introduzidas pela concorrência.

As organizações reativas atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de elaborar respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas frequentemente ficam como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura.

## 2.5 O contexto da educação brasileira

Na seqüência será apresentando o modo como a educação brasileira se organiza com o objetivo de posicioná-la em relação aos aspectos de gestão, do Planejamento Estratégico e do cenário nacional. Faz-se, também, uma caracterização dos modelos de gestão existentes em IES e apresentam-se os modelos de desenvolvimento do Planejamento Estratégico voltados para as IES.

### 2.5.1 Aspectos legais da educação brasileira

O sistema educacional brasileiro é regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), regulamentada por resoluções do Conselho Nacional de Educação - CNE e portarias e decretos do Ministério da Educação - MEC. A educação brasileira é inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, cujos objetivos são desenvolver plenamente o indivíduo e prepará-lo para o exercício da cidadania, bem como qualificá-lo para o trabalho (BRASIL, 1988).

A educação escolar compõe-se de Educação Básica - abrange o Ensino Infantil (até seis anos de idade), o Ensino Fundamental (da 1.<sup>a</sup> à 8.<sup>a</sup> série) e o Ensino Médio (da 1.<sup>a</sup> à 3.<sup>a</sup> série); e Educação Superior — abrange a graduação (com os cursos de tecnologia, bacharelado e licenciatura) e a pós-graduação (com o aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado). Além destas modalidades, foi contemplada pela primeira vez na história, a educação profissional, dividida em nível técnico e nível tecnológico, regulamentada pelo Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997.

O sistema educacional brasileiro caracteriza-se pela descentralização. Nos termos da lei, os sistemas de ensino têm liberdade de organização. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão organizar os respectivos sistemas de ensino através da cooperação. Os Estados e o Distrito Federal têm a competência, por meio das Secretarias de Educação, de organizar e oferecer, primordialmente, o ensino fundamental e médio, podendo, a seu critério, atuar na educação superior. Os Municípios são responsáveis por oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas e, com prioridade, o ensino fundamental, mas também, podendo

atuar nos outros níveis de ensino. Além disto, é permitido às instituições privadas, sejam elas com fins lucrativos ou não, atuarem em qualquer nível de ensino, subordinadas aos respectivos sistemas.

O Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001 regulamenta a organização da educação superior, dividindo as Instituições de Ensino Superior em universidades, centros universitários e faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores, cada uma com suas atribuições e autonomias respectivas. O grande diferencial entre as universidades e as outras formas de IES está no fato de que a universidade tem a obrigação de desenvolver e atuar em pesquisa, além de articular-se de modo indissociável com o ensino, a pesquisa e a extensão.

À União cabe coordenar a política nacional de educação, articular os diferentes níveis e sistemas e exercer função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais, bem como, organizar e financiar o sistema federal de ensino, promovendo nele, em especial, a educação de nível superior.

### 2.5.2 Cenários da educação no Brasil

A nova realidade da economia brasileira após a abertura de mercado realizada durante o Governo Collor no início da década de 1990, resultou no aumento da importância de questões que eram menosprezadas pela empresa brasileira: a capacitação dos funcionários e a competitividade resultante desta. A nova forma de organização da produção, e das atividades correlacionadas como o comércio varejista, os transportes e os serviços, transformam-se com uma velocidade acelerada, em processos mais rápidos e dinâmicos do que nas décadas passadas. As indústrias passam por processos que transformam sua tradicional configuração Taylorista, com a divisão de serviços em tarefas simples realizadas por funcionários mal qualificados e mal remunerados, em uma organização incapaz de produzir resultados (CAFÉ; ALLEN; VILLELA, 1994).

O novo contexto de competição globalizada e com níveis de qualidade mais exigentes, necessita de um novo perfil profissional, com colaboradores com um maior grau de conhecimentos, com base tecnológica, criatividade, responsabilidade e capacidade de cooperação/trabalho em equipes (GARCIA, 2004). Este novo perfil deve ser construído com a junção do ensino formal e do treinamento interno nas unidades de produção.

Fogaça e Silva (apud CAFÉ; ALLEN; VILLELA, 1994, p. 10) destacam que as principais características do novo perfil do trabalhador desejado são derivadas da formação básica:

- capacidade de leitura e compreensão de textos, formulários, painéis eletrônicos etc.;
- capacidade de redigir comunicados, documentos e relatórios;
- capacidade de falar e de se comunicar com seus superiores, colegas e subordinados;
- capacidade para trabalhar em computação, interpretar números, fazer medições etc.;
- habilidade para entender, organizar e analisar problemas quantitativos;
- capacidade de identificar e definir problemas, formular alternativas e avaliar resultados;
- criatividade, iniciativa, uso da intuição e do raciocínio lógico;
- auto-estima, motivação e capacidade de assumir responsabilidades; e
- capacidade de negociar e contra-argumentar, espírito de colaboração.

A educação no Brasil tem sido tradicionalmente relegada a um segundo plano. As elites brasileiras não cobram da autoridade constituída uma educação básica de qualidade, pois a oferecem aos seus filhos através da iniciativa privada. Esta realidade se reflete nas estatísticas de analfabetismo e de conclusão do Ensino Fundamental e Médio, que foram apenas lentamente combatidos pelo poder público (CAFÉ; ALLEN; VILLELA, 1994).

Todo o processo discutido no início desta abordagem se reflete no desenvolvimento da procura e da oferta de serviços educacionais. Houve uma expansão na oferta de vagas em todos os níveis analisados, mas principalmente, nos cursos de graduação em nível superior da rede privada. Os dados a seguir detalham o crescimento da educação no Brasil nos últimos anos. Através destes dados é possível avaliar o comportamento da educação no Brasil entre 1999 e 2002, o que possibilita traçar algumas tendências referentes a oferta de serviços educacionais. A abordagem considera o país, a região Sul, o Estado de Santa Catarina e Joinville. Os dados foram organizados baseado nos três níveis de educação: Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Superior.

Com relação ao ensino fundamental, o número total de alunos matriculados em turmas de 5ª a 8ª séries no período analisado, aumentou em 4,29%, distribuídos de forma desigual entre as redes públicas e privadas. Pois a análise do ensino privado nesta faixa de serviços, demonstram quedas superiores a 1,00% em todas as regiões pesquisadas, excetuando os dados referentes ao Estado, que apontam crescimento de 1,87%. Por outro lado, a oferta total destes serviços tem aumentado. Estas estatísticas apontam para um desaquecimento nas atividades relacionadas às escolas que oferecem o Ensino Fundamental da Rede Privada e pode ser agravado com a multiplicação dos estabelecimentos que oferecem este serviço, pois apesar da queda já mencionada no número de alunos, as instituições que oferecem estes serviços estão aumentando rapidamente, o que certamente está aumentando a concorrência.

No Brasil, no mesmo período analisado, o aumento foi de 7,69% e no Estado de Santa Catarina chegou a assombrosos 20,10% (em nenhum nível a análise apontou queda). O Quadro 7 expõe os dados relativos a esta situação descrita.

**Quadro 7 – Alunos Matriculados e Instituições que Atuam no Ensino Fundamental**

| <b>5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> Série do Ensino Fundamental</b> | <b>Matriculas em 1999</b>   | <b>Matriculas em 2002</b>   | <b>Variação no Número de Alunos</b>              |
|--|-----------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Rede Privada no Brasil</b>                                    | 1.559.255                   | 1.543.633                   | - 1,00 %   |
| <b>Toda a Rede no Brasil</b>                                     | 15.120.666                  | 15.769.975                  | + 4,29 %   |
| <b>Rede Privada na Região Sul</b>                                | 179.352                     | 176.332                     | - 1,68 %   |
| <b>Toda a Rede na Região Sul</b>                                 | 2.110.177                   | 2.117.381                   | + 4,29 %   |
| <b>Rede Privada em Santa Catarina</b>                            | 39.466                      | 40.205                      | + 1,87 %   |
| <b>Toda a Rede em Santa Catarina</b>                             | 458.736                     | 467.848                     | + 1,99 %   |
| <b>Rede Privada em Joinville</b>                                 | 3.953                       | 3.889                       | - 1,62 %   |
| <b>Toda a Rede em Joinville</b>                                  | 34.664                      | 36.716                      | + 5,92 %   |
| <b>5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> Série do Ensino Fundamental</b> | <b>Instituições em 1999</b> | <b>Instituições em 2002</b> | <b>Variação no N<sup>o</sup> de Instituições</b> |
| <b>Rede Privada no Brasil</b>                                    | 9.525                       | 10.257                      | + 7,69 %   |
| <b>Toda a Rede no Brasil</b>                                     | 46.312                      | 53.485                      | + 15,49 %  |
| <b>Rede Privada na Região Sul</b>                                | 986                         | 1.054                       | + 6,90 %   |
| <b>Toda a Rede na Região Sul</b>                                 | 9.396                       | 9.478                       | + 0,87 %   |
| <b>Rede Privada em Santa Catarina</b>                            | 204                         | 245                         | + 20,10 %  |
| <b>Toda a Rede em Santa Catarina</b>                             | 1.704                       | 1.903                       | + 11,68 %  |
| <b>Rede Privada em Joinville</b>                                 | 13                          | 14                          | + 7,69 %   |
| <b>Toda a Rede em Joinville</b>                                  | 88                          | 94                          | + 6,82 %   |

Fonte: INEP, 2004.

No Ensino Médio, enquanto o índice de alunos matriculados nesta faixa cresceu com percentuais superiores a 11,0%, a região Sul registrou crescimento de apenas 1,22%. Este baixo crescimento se refletiu no número de matrículas nas escolas privadas, pois houve uma queda superior a 12,0% na região, superior ao índice brasileiro que foi de 8,29%. Mas considerando-se os mercados de Santa Catarina e Joinville, houve crescimento em todas as formas de análise, mas consideravelmente menores na Rede Privada. A exceção a esta situação é Joinville, onde as matrículas no Ensino Médias na Rede Privadas foram superiores a 6,00%. Mas mesmo este crescimento não foi o suficiente para acompanhar o crescimento na quantidade de estabelecimentos que oferecem este serviço, o que pode ocasionar efeitos parecidos com os descritos no Ensino Fundamental. O detalhamento dos dados está no Quadro 8.

**Quadro 8 – Alunos Matriculados e Instituições que Atuam no Ensino Médio**

| <b>Ensino Médio</b>                   | <b>Matriculas em 1999</b>   | <b>Matriculas em 2002</b>   | <b>Variação no Número de Alunos</b>    |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Rede Privada no Brasil</b>         | 1.224.364                   | 1.122.900                   | - 8,29 %                               |
| <b>Toda a Rede no Brasil</b>          | 7.769.199                   | 8.710.584                   | + 12,12 %                              |
| <b>Rede Privada na Região Sul</b>     | 179.352                     | 176.332                     | - 1,68 %                               |
| <b>Toda a Rede na Região Sul</b>      | 1.205.622                   | 1.220.301                   | + 1,22 %                               |
| <b>Rede Privada em Santa Catarina</b> | 38.301                      | 39.131                      | + 2,17 %                               |
| <b>Toda a Rede em Santa Catarina</b>  | 235.226                     | 274.160                     | + 16,55 %                              |
| <b>Rede Privada em Joinville</b>      | 4.759                       | 5.068                       | + 6,49 %                               |
| <b>Toda a Rede em Joinville</b>       | 20.898                      | 23.328                      | + 11,63 %                              |
| <b>Ensino Médio</b>                   | <b>Instituições em 1999</b> | <b>Instituições em 2002</b> | <b>Variação no N ° de Instituições</b> |
| <b>Rede Privada no Brasil</b>         | 6.088                       | 6.722                       | + 10,41 %                              |
| <b>Toda a Rede no Brasil</b>          | 18.603                      | 22.533                      | + 21,13 %                              |
| <b>Rede Privada na Região Sul</b>     | 766                         | 874                         | + 14,10 %                              |
| <b>Toda a Rede na Região Sul</b>      | 2.974                       | 3.428                       | + 15,27 %                              |
| <b>Rede Privada em Santa Catarina</b> | 189                         | 203                         | + 7,41 %                               |
| <b>Toda a Rede em Santa Catarina</b>  | 797                         | 843                         | + 5,77 %                               |
| <b>Rede Privada em Joinville</b>      | 13                          | 15                          | + 15,38 %                              |
| <b>Toda a Rede em Joinville</b>       | 40                          | 44                          | + 10,00 %                              |

Fonte: INEP, 2004.

O Ensino Superior é o que mais cresce no país. Dentro desta faixa de serviços é a iniciativa privada a que mais se expande. A região Sul, o Estado de Santa Catarina e a cidade de Joinville são as regiões que apresentam os maiores índices de crescimento. Toda esta atividade de expansão, demonstrado no Quadro 9, permite considerar que o Ensino Superior é um dos mercados mais promissores para as instituições de ensino que operem em Santa Catarina ou na região Sul. Este crescimento ocorre tanto no número de alunos matriculados quanto no número de instituições de oferecem cursos.

**Quadro 9 – Alunos Matriculados e Instituições que Atuam no Ensino Superior**

| <b>Ensino Superior</b>                | <b>Matriculas em 2000</b>   | <b>Matriculas em 2002</b>   | <b>Varição no Número de Alunos</b>    |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| <b>Rede Privada no Brasil</b>         | 880.555                     | 1.261.901                   | + 43,31%                              |
| <b>Toda a Rede no Brasil</b>          | 2.694.245                   | 3.479.913                   | + 29,16 %                             |
| <b>Rede Privada na Região Sul</b>     | 99.145                      | 154.712                     | + 56,05 %                             |
| <b>Toda a Rede na Região Sul</b>      | 542.435                     | 677.655                     | + 24,93 %                             |
| <b>Rede Privada em Santa Catarina</b> | 12.420                      | 24.310                      | + 95,73 %                             |
| <b>Toda a Rede em Santa Catarina</b>  | 118.059                     | 153.232                     | + 29,79 %                             |
| <b>Rede Privada em Joinville</b>      | 4.934                       | 6.819                       | + 38,20 %                             |
| <b>Toda a Rede em Joinville</b>       | 9.686                       | 13.042                      | + 34,65 %                             |
| <b>Ensino Superior</b>                | <b>Instituições em 2000</b> | <b>Instituições em 2002</b> | <b>Varição no N ° de Instituições</b> |
| <b>Rede Privada no Brasil</b>         | 526                         | 1.125                       | + 113,88 %                            |
| <b>Toda a Rede no Brasil</b>          | 1.097                       | 1.637                       | + 49,23 %                             |
| <b>Rede Privada na Região Sul</b>     | 61                          | 160                         | + 162,30 %                            |
| <b>Toda a Rede na Região Sul</b>      | 148                         | 260                         | + 75,68 %                             |
| <b>Rede Privada em Santa Catarina</b> | 16                          | 42                          | + 162,50 %                            |
| <b>Toda a Rede em Santa Catarina</b>  | 32                          | 66                          | + 106,25 %                            |
| <b>Rede Privada em Joinville</b>      | 3                           | 6                           | + 100,00 %                            |
| <b>Toda a Rede em Joinville</b>       | 10                          | 14                          | + 40,00 %                             |

Fonte: INEP, 2004.

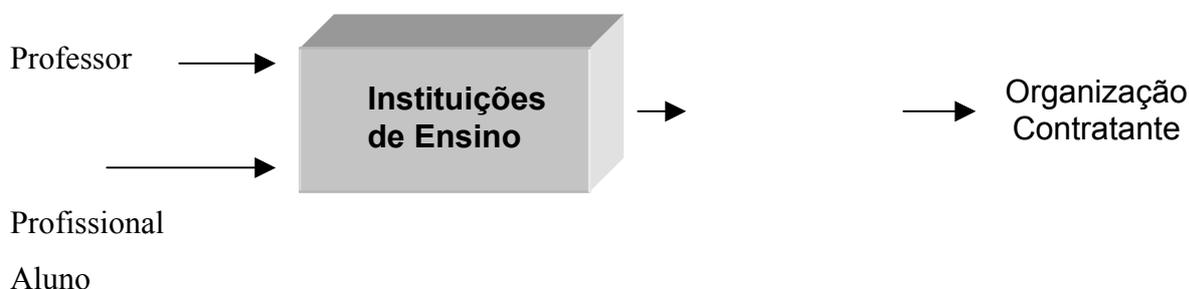
### 2.5.3 Características das Instituições de Ensino Superior

Segundo Catani e Oliveira (1999), uma universidade é uma instituição social, científica e educativa, cuja identidade é fundamentada em princípios, valores e formas de organização que lhe são peculiares. É na sua capacidade de lidar com idéias, buscar o saber e descobrir o conhecimento que advém seu reconhecimento e sua legitimidade social. As IES não universitárias, talvez não de um modo tão amplo quanto às universidades, também são instituições sociais.

Neste sentido, a educação acaba sendo uma atividade típica do Estado. A constituição de 1988, afirma no Artigo 205 que a educação é um “[...] direito de todos e dever do Estado [...]”. Porém, muito poucos países conseguem com que apenas o Estado ofereça esta educação, delegando à iniciativa privada uma parte desta atividade. Não é diferente no Brasil, onde, falando em educação superior, 60% das instituições e 70% dos alunos pertencem à esfera privada.

E como qualquer instituição privada, seja ela educacional ou não, deve gerar resultados financeiros para sobreviver, para poder reinvestir no seu negócio e para poder crescer. Porém, diferentemente de uma organização não educacional, as Instituições de Ensino Superior possuem uma característica social marcante, com uma clientela específica e com um quadro de funcionários, ou seja, professores, extremamente críticos. Wanderley (1988) complementa este quadro, afirmando que fatores como a expansão do sistema de ensino superior e as regulamentações governamentais também interferem no cotidiano das universidades.

Segundo Tachizawa e Andrade (2001), pode-se contextualizar uma Instituição de Ensino de acordo com a Figura 14, a seguir.



**Figura 14 - Visão Geral de uma Instituição de Ensino**

Fonte: Tachizawa e Andrade (2001, p. 23).

Neste contexto, o aluno passa a ser um elemento a ser trabalhado, o qual incorpora, durante o processo ensino-aprendizagem, um conjunto de competências e habilidades, resultando em um produto – profissional – que é reconhecido e valorizado pelas organizações que os contratam – os clientes – que podem tanto ser uma empresa específica quanto à própria sociedade. Também se pode considerar que os alunos sejam os clientes das IES, visto que os mesmos compram e utilizam serviços fornecidos pelas mesmas. Baldrige (1983) por sua vez, afirma que a universidade é um centro de processamento de pessoas, em que o aluno é ao mesmo tempo cliente e produto. Assim, uma ampla gama de clientes com diferentes necessidades e expectativas participa das atividades de uma IES, muitas vezes solicitando e exigindo participação na organização e nas decisões das mesmas, resultando em um leque ainda maior de “produtos”.

Um outro aspecto bastante marcante para este tipo de organização é o fato de ser uma área extremamente regulamentada. Para atuar no mercado educacional, a organização necessita atender, além das regulamentações convencionais, toda uma legislação própria, advinda do Ministério da Educação, o qual está constantemente exigindo um comprometimento em termos de metas, visando a melhoria da qualidade na oferta do ensino. Requisitos específicos tais como: corpo docente com determinado nível de titulação, exigência de laboratórios próprios, bibliotecas com um acervo apropriado, enfim, uma infra-estrutura adequada para esta modalidade de serviço é exigido para quem quiser se habilitar a trabalhar no ramo educacional, sem falar na necessidade de um projeto pedagógico muito afinado com as necessidades do mercado e da comunidade em geral, visto serem estes os clientes finais.

Apesar de toda esta regulamentação, Baldrige (1983) afirma que como organização, as universidades têm objetivos difusos, fragmentados e ambíguos, pois se dividem em muitas áreas. Em um contexto como este, as organizações procuram tornar os objetivos dos clientes os seus próprios objetivos, procurando uma forma de gestão por objetivos, e administram esta difícil situação através da contratação de profissionais altamente especializados, pois os procedimentos universitários envolvem um alto grau de tecnologias diversas e em desenvolvimento. O autor complementa afirmando que estes profissionais altamente qualificados, na maior parte professores, tendem a participar diretamente da administração na defesa das suas áreas de interesse e atuação. Este processo de dependência dos professores que são profissionais altamente especializados e exigem participação na administração,

tornando-os solução e problema, é inevitável na visão de Richman e Farmer (1974), pois para eles, grande parte da reputação de uma universidade depende principalmente do seu corpo docente.

Esta que é uma característica marcante de uma organização educacional, principalmente das IES, advém do fato de que seus funcionários, mais especificamente seus professores, devido a suas características de formação e de conhecimentos, exigem autonomia no seu trabalho e possuem convicções acadêmicas, que muitas vezes, são conflitantes com as da organização, além de não admitirem ser avaliados, a não ser por seus “iguais” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001). Isto cria a necessidade de uma gestão mais participativa, quando não democrática como é o caso das IES públicas, sendo quase uma condição *sine qua non* para a condução da administração da organização. Os professores querem saber o que a Instituição está fazendo, para onde está caminhando, quais são as perspectivas futuras, qual será o seu envolvimento nestes aspectos, enfim, desejam realmente participar da administração da mesma, o que em muitos casos cria conflitos indesejáveis.

Meyer (1991) destaca que esta participação dos professores na administração de uma universidade, torna a gestão das mesmas em uma organização eminentemente política: as decisões são fragmentadas e ocorrem em colegiados dispersos, com o agravamento que existe uma imensa dificuldade de mensuração dos produtos resultantes e de padrões de *performance* e compromisso.

Tachizawa e Andrade (2001) citam, também, que conforme a Associação Brasileira de Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior – ABMES, as IES privadas apresentam, no seu todo, as seguintes características:

- diferenciação em função da sua localização geográfica, tanto qualitativa quanto quantitativamente;
- interdependência entre as IES de uma mesma região, onde o comportamento de uma tem reflexo na atuação das demais;
- pequena diversidade de tecnologias educacionais utilizadas pelas IES;
- elevada regulamentação estatal/governamental;
- competição em busca de novos alunos;
- significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor;
- pouca diferenciação de produtos (cursos) por parte das instituições; e
- as instituições já instaladas detêm significativo controle sobre o setor.

De uma forma geral, como qualquer outra organização, a instituição educacional tem por objetivo satisfazer as necessidades de seus clientes, sejam internos, intermediários ou finais, além de proporcionar um ambiente de trabalho adequado aos seus funcionários. A grande diferença está no fato de que está se trabalhando com seres humanos – os alunos –, os clientes são organizações ou a própria sociedade e não indivíduos, e os funcionários exigem uma gestão participativa, o que torna a sua administração mais complexa.

#### 2.5.4 Formas de organização e gestão de uma IES

Diversos modelos ou formas de organização e gerenciamento de uma IES têm sido estudada e explicada por pesquisadores, nem sempre com o sucesso merecido ou mesmo necessário. Alguns são mais tradicionais, outros nem tanto, conforme apresentados na seqüência.

##### 2.5.4.1 *Modelo burocrático*

Considerando que qualquer organização orientada por objetivos e consistindo de muitos indivíduos exigiria uma regulamentação cuidadosamente controlada, Max Weber desenvolveu um modelo burocrático que enfatiza a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autorização claramente definidas. As principais características deste modelo, segundo Weber (1978) são:

- missão da organização bem definida;
- racionalidade nas decisões, baseadas numa avaliação analítica das informações disponíveis, com a escolha final entre as diversas alternativas apresentadas recaindo sobre a que apresenta melhor relação custo-benefício;
- cadeia de comando fluindo da autoridade principal até os escalões inferiores;
- regras e tarefas claramente definidas;
- decisões políticas desenvolvidas e definidas na esfera superior e repassadas às esferas inferiores da organização, através de canais de comunicação claramente

estabelecidos;

- os mais qualificados são os que mais rapidamente ascendem na carreira, através de um sistema racional de salários e promoções;
- utilização de procedimentos estabelecidos nas decisões de rotina e usualmente delegadas aos escalões ou unidades inferiores; e
- poder teoricamente equiparado à autoridade legítima.

Muitos autores acreditam que o modelo burocrático é o mais semelhante à organização e administração praticada nas IES, pois “essas organizações são burocráticas, em grande parte, porque a sociedade que as rodeia é burocrática, isto é, as organizações de Ensino Superior refletem a organização das outras organizações burocráticas da sociedade” (ESTRADA, 2000, p. 26).

A realidade organizacional da universidade se assemelha com a configuração estrutural que Mintzberg (1995) denomina de Burocracia Profissional, onde:

- a estrutura da organização é essencialmente burocrática, com o estabelecimento de padrões universais que devem ser ensinados pelas universidades e utilizados por todas as burocracias da profissão;
- os processos de trabalho não são adequados para a padronização por serem muito complexos e também em função dos resultados do trabalho profissional não serem facilmente medidos;
- os especialistas têm um grande controle sobre o seu trabalho em virtude do elevado treinamento que possuem, levando o profissional a atuar relativamente independente dos colegas, mas muito perto dos clientes aos quais serve;
- são encontradas, freqüentemente, duas hierarquias paralelas, a acadêmica e a administrativa; uma democrática e outra burocraticamente mecanizada. Embora estas estruturas sejam paralelas, elas são freqüentemente fonte de conflitos; e
- os profissionais controlam seu próprio trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam.

Entretanto, Blau (1973) ressalta que embora as IES tenham características burocráticas, como a divisão do trabalho e a hierarquia administrativa, existem diferenças marcantes entre elas com relação a outras organizações burocráticas, como o grau de descentralização

administrativa da autoridade e a falta de outros atributos burocráticos, como a supervisão do trabalho, regras detalhadas sobre o desempenho e responsabilidade acadêmica.

#### *2.5.4.2 Modelo colegiado*

De acordo com Estrada (2000), o modelo colegiado é abordado por vários estudiosos das organizações de ensino superior, os quais afirmam que as qualificações dos profissionais, a falta de regras claramente definidas e a ambigüidade organizacional são tão diferentes que as decisões deveriam ser tomadas através do consenso entre os profissionais e os administradores, compartilhando a administração da organização.

A sustentação da organização das universidades é a comunidade acadêmica, com o poder sendo compartilhado por professores, estudantes e administradores. Mesmo assim, conflitos podem ser gerados por este colegiado, fazendo com que o mesmo não seja uma exceção na luta pelo poder dentro das organizações, pois os conflitos são características de todas as sociedades organizadas, sendo o mesmo, uma evidência do processo dinâmico de crescimento ou declínio (MILLET, 1962).

Baldrige (1982) considera que este modelo colegiado é apenas uma abstração, um ideal, pois na prática das universidades ele não é aplicado. Este modelo teria surgido como forma de resistência de professores e alunos de forma impessoal e impositiva da burocracia administrativa. Birnbaum (1988) critica a má formulação do modelo que não é explicado em detalhes, ignorando a diferença da hierarquia entre os membros e ignorando, também, a existência de padrões de atividades regulamentados. Os dois autores concordam no fato de que apenas algumas pequenas universidades são administradas através deste modelo.

#### *2.5.4.3 Modelo político*

O modelo político considera que as Instituições de Ensino Superior são “o único tipo de organização profissional que difere das principais características das organizações industriais, empresas governamentais e firmas de negócios”. No modelo político os pressupostos básicos principais são (ESTRADA, 2000, p. 29):

- o conflito é natural e deve ser esperado em qualquer organização complexa;
- nas organizações de ensino superior, encontram-se diversos blocos de poder e grupos de interesse que se esforçam para garantir a prioridade de seus valores e metas;
- muitas das decisões principais são controladas por pequenos grupos da elite do poder;
- a tendência democrática é similar à da sociedade em que está inserida;
- a pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal do sistema burocrático;
- interesses de grupos externos também exercem poder sobre as decisões dentro da universidade.

#### *2.5.4.4 Modelo da estrutura dual*

O modelo da estrutura organizacional dual foi descrito por Corson (1960), no seu trabalho sobre a direção de faculdades e universidades. Nele realçava que a forma organizacional dessas instituições é única, não só pela tradição acadêmica, mas também, pelas diferentes funções que a organização educacional desempenha. Millet (1962) definia o modelo de organização dual de Corson (1960) como uma estrutura formada por um conjunto de formas e participantes para a decisão de assuntos de ordem acadêmica e outro, diferente, conjunto de formas e participantes para a decisão de assuntos de ordem institucional ou administrativa.

Para Corson (1960), a tomada de decisão em universidades é difícil, pela presença de duas estruturas que normalmente atuam em paralelo. Uma envolve a linha de relação que emana do presidente ou reitor e envolve os diretores de vários departamentos administrativos, como diretores e chefes de departamentos acadêmicos num padrão hierárquico linear. A outra é formada por vários corpos legislativos, que podem ser departamentais, das faculdades ou de toda a instituição. Neste modelo, a conexão entre as duas estruturas se dá através do presidente ou reitor, que comanda a estrutura administrativa e também preside o Colegiado da Universidade, sendo ele o nexos entre ambas as linhas de poder. Assim, os problemas de tomada de decisão são determinados pela conectividade que existirá entre estas duas estruturas paralelas para que possam operar em conjunto.

#### 2.5.4.5 Modelo anárquico

A teoria da organização anárquica do *campus* foi desenvolvida por Cohen e March (1974), partindo da premissa de que as metas das universidades, por serem mal definidas, às vezes inconsistentes e freqüentemente ambíguas, limitam a centralização da autoridade na estrutura burocrática. Para estes autores, as tomadas de decisão ficam dificultadas porque os participantes, geralmente, dedicam apenas atenção parcial aos assuntos da organização; a inércia é muito grande; existe uma tendência para que as decisões importantes sejam esquecidas, em função de outros problemas; o sistema é sobrecarregado; e não existe um forte sistema de informações básicas.

#### 2.5.4.6 Modelo cibernético

Birnbaum (1988) acreditava que as Instituições de Ensino Superior eram um sistema que possuía muitas variáveis, não podendo ser entendidas usando apenas modelos racionais, e que a direção se dá através de mecanismos de autocorreção que monitoram as funções organizacionais, ou seja, as várias partes da universidade tomam ações corretivas espontaneamente.

### 2.5.5 O Processo de planejamento estratégico nas IES

Segundo Tachizawa e Andrade (2001), os princípios e fundamentos filosóficos que presidem o planejamento das funções simples são aplicados, também, ao planejamento das funções complexas. Entre as organizações complexas, que exigem alto grau de especialização funcional, estão as Instituições de Ensino Superior. A complexidade dessas instituições caracteriza-se, de um lado, pela pluralidade das áreas de ação e, de outro, por entes educacionais em profunda interação com a sociedade.

Em função de questões culturais, de possuírem um mercado relativamente cativo e também por não terem sido cobradas a respeito, as IES, até pouco tempo atrás, não se preocupavam em desenvolver um Planejamento Estratégico. Estrada (2000) afirma que o

Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior é atividade incipiente e que a experiência acumulada é muito restrita, limitada e ainda carente de sistematização. Na realidade, elas estão apenas na fase inicial de adoção do conceito de Planejamento Estratégico e são administradas muito mais num sentido de operações de curto prazo, de modo reativo, fruto de situações momentâneas, do que num sentido estratégico.

No entanto, Pontes (1972) já afirmava que, certamente, há um grande consenso sobre a importância do planejamento nas IES. As instituições sociais modernas não podem pensar em desenvolver-se sem alguma forma de esforço planejado. Seguramente, o planejamento é uma atividade administrativa fundamental para as organizações complexas de nossos tempos. Portanto, para as IES, a modernização passa pelo conceito de que, como organizações complexas que são, têm de ser instituições planejadas e só poderão desenvolver-se planejadamente.

Karadima (1992) também adverte que, para enfrentar os desafios apresentados, as IES deverão passar da administração e planejamento operativo pontual e contingente para os modelos estratégicos amplos e integrais apoiados na evidência empírica e em análises institucionais permanentes. Neste sentido, o processo de Planejamento Estratégico passa a ser, então, uma ferramenta para algo mais amplo, a gestão estratégica, procurando levar as IES aos primeiros passos de uma administração eficiente e de uma liderança criativa.

Segundo Estrada (2000, p. 60), são poucos os modelos de Planejamento Estratégico que podem ser utilizados para o desenvolvimento do seu processo em IES, comparando-se aos modelos existentes para as organizações não-educacionais. Variando de modelos mais simples aos mais complexos, todos têm três componentes básicos, assim como nos das organizações não-educacionais:

- desenvolvimento e estabelecimento da missão;
- análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças; e
- desenvolvimento da estratégia.

Na seqüência serão apresentados cinco modelos de planejamento estratégico concebidos para Instituições de Ensino Superior.

### 2.5.5.1 Modelo Bryson

O modelo de Bryson (BRYSON, 1995; BRYSON; ALSTON, 1996) aborda o processo de Planejamento Estratégico em uma organização através do desenvolvimento de dez etapas. Estas etapas, segundo Bryson (1995), podem ser denominadas também de Ciclo da Mudança Estratégica. A seguir, será apresentada a descrição de cada uma das etapas.

- Acordo inicial - é o plano para o planejamento, onde o objetivo é negociar um acordo ou compromisso com os executivos internos;
- Esclarecimento das atribuições organizacionais - tem como objetivo o esclarecimento das atribuições formais e informais definidas para a organização e verificar quais são as suas implicações na ação organizacional;
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento da Missão e Valores - a missão e atribuições definem sua razão de ser e implica no esclarecimento de quem são os colaboradores da instituição, assim como a identificação e discussão de qual é o seu sistema de valores;
- Avaliação do ambiente para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - o objetivo desta etapa é levantar e avaliar os pontos fortes e fracos da organização. Da mesma forma, devem ser avaliadas as oportunidades e ameaças enfrentadas por ela;
- Identificação e organização dos assuntos estratégicos - é a identificação dos assuntos estratégicos com o objetivo de relacionar os principais desafios que interferem nas atribuições da organização, sua missão e valores, seu produto, ou nível de serviços, seu custos, suas receitas, sua organização e sua administração;
- Formulação das estratégias para administrar os assuntos estratégicos - cada uma das estratégias é formulada de acordo com os temas relacionados e identificados na etapa anterior. Podendo ser de diversos tipos:
  - grandes estratégias para a organização, rede, ou a comunidade como um todo;
  - estratégias para as subunidades da organização;
  - estratégias para Programas, Serviços, Produtos ou Negócios; e

- estratégias para Funções, tal como administração de recursos humanos, informação tecnológica, propaganda, finanças, compras etc.
- Revisão e adoção do plano estratégico - o objetivo desta fase é obter um comprometimento formal de todos os colaboradores da organização para adotar e realizar a implementação do plano. Essa etapa representa a finalização do trabalho das etapas anteriores e o início das etapas de implementação nas quais as estratégias serão adotadas e realizadas na prática;
- Estabelecimento de uma Visão Organizacional efetiva para o futuro - a descrição desta visão deve conter o que é amplamente conhecido e estabelecido sobre a organização, permitindo que os seus colaboradores reconheçam o que é esperado deles;
- Efetiva o processo de implementação - um processo claro firme de implementação e um plano de ação deve ser desenvolvido, pois se espera realmente uma mudança positiva no futuro da organização. Muitas das estratégias são formuladas com a implementação na mente, porém, as mais efetivas são as que exigem um plano para sua realização e provavelmente são as que possuem um maior sucesso ao serem implementadas;
- Reavaliação das Estratégias e do processo de Planejamento Estratégico - o objetivo dessa etapa é revisar a implementação das estratégias e o processo do Planejamento Estratégico. Desta forma, a intenção é verificar se os trabalhos estão se desenvolvendo ou não, procurando identificar as causas, assim como revisar em que estágio se encontra e qual o próximo passo a ser dado.

#### *2.5.5.2 Modelo de Arguin*

O modelo de Arguin (1989) é utilizado pela Universidade de Québec e algumas universidades dos Estados Unidos. Este modelo foi publicado sob o patrocínio do CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e muito divulgado no Brasil através de seminários, cursos e palestras. Este modelo propõe o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico através do desenvolvimento de quatro etapas:

- formulação da filosofia e da orientação da instituição - o objetivo desta etapa é

procurar posicionar a organização corretamente em relação ao que ela foi no passado, o que é hoje e o que deseja ser no futuro próximo;

- análise do meio externo - corresponde à identificação das forças e tendências externas à universidade que podem influir no seu futuro. Estas forças e tendências podem ser oriundas tanto da área nacional quanto internacional e também do meio local e regional. São considerados fatores econômicos, sociológicos, tecnológicos e políticos;
- análise do meio interno - tem por objetivo obter o conhecimento da instituição e estudar e analisar a qualidade de seus pontos fortes e fracos, referente aos seus diversos campos de atuação, isto é, referente aos seus programas de estudo e pesquisa, ao seu corpo docente e discente, ao apoio ao ensino, às suas instalações físicas, à imagem e ao clima da instituição;
- integração dos elementos de análise do meio externo com os do meio interno - o estudo dos meios levará o planejador a identificar a missão, as metas, os objetivos, os programas e a escolha das estratégias que estejam em harmonia com os valores da instituição, que sejam academicamente justificáveis e politicamente alcançáveis e que, ao mesmo tempo, respondam às necessidades sociais e institucionais, para alcançar as finalidades da organização universitária.

#### 2.5.5.3 Modelo de Cunha

Este modelo tem sido desenvolvido por Cunha (1995), no NEST - Núcleo de Estudos Estratégicos, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, na Universidade Federal de Santa Catarina, desde 1989, e propõe o desenvolvimento do processo do Planejamento Estratégico através de um estudo preliminar, seguido de nove outras etapas consecutivas. Estas etapas relacionam-se entre si através de *feedbacks* que vão sendo realizados à medida que se desenvolve cada uma das etapas:

- Diagnosticar a Cultura, Poder e Sistema Organizacional - tem por objetivo efetuar um levantamento sucinto a respeito da cultura que envolve a organização e das questões ligadas ao poder dentro da universidade, tanto na estrutura formal quanto na informal. Também é feita, nesta etapa, uma análise procurando verificar as condições

de implantação do Planejamento Estratégico;

- Determinação da Visão - a visão deve ser um quadro inspirador de um futuro preferido. A visão não deve ser limitada por tempo e representa intenções globais permanentes, servindo como base para o Planejamento Estratégico. Dentro do espectro da universidade, a missão delinea um futuro ideal para a instituição, tanto no que se refere à sua ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno;
- Levantamento de Valores - esta etapa refere-se à identificação dos valores ou das atitudes que devem nortear as ações da organização. Desta forma, os valores devem estar sempre associados aos fins da instituição;
- Definição da Missão - a missão define a razão de ser da organização. Neste sentido, ela tem que responder por que a organização realiza suas atividades;
- Levantamento dos Grupos de Relação - considerando que os grupos de relação são organizações, instituições ou indivíduos que influem ou sofrem influência da universidade, toda a ação da instituição deve levar em consideração estes grupos;
- Análise de Oportunidades e Ameaças - a análise externa da instituição (retratada pelas oportunidades e ameaças) procura definir quais as oportunidades que, se bem aproveitadas, podem facilitar o cumprimento da missão e quais as ameaças à organização que podem dificultar o cumprimento da sua missão;
- Análise dos Pontos Fortes e Pontos Fracos - os pontos fortes são condições internas à organização que contribuem para o cumprimento da sua missão e facilitam a consecução dos objetivos. Já os pontos fracos são condições internas à instituição, que reduzem a probabilidade de cumprimento da sua missão e dificultam a consecução dos objetivos;
- Questões Estratégicas - as questões estratégicas podem ser descritas como um conjunto de condições ou pressões internas ou externas (ou ambas) que podem ter efeitos importantes no desempenho da organização ou nos seus interesses futuros. A organização pode agir sobre estas condições ou pressões para torná-las mais adequadas às suas necessidades;
- Definição das Estratégias - as respostas dadas às questões estratégicas resultam na definição das estratégias, que consiste em indicar o rumo para poder resolver aquelas;

- Ações Estratégicas - nesta etapa as atividades são definidas, com seus respectivos responsáveis, as quais deverão ser executadas a partir das estratégias determinadas. Também devem ser definidos os prazos de execução e a forma de acompanhamento das atividades.

#### *2.5.5.4 Modelo de Tachizawa e Andrade*

A abordagem metodológica proposta por Tachizawa e Andrade (2001) sugere que o desenvolvimento do Planejamento Estratégico seja realizado em oito etapas.

- Coleta de dados e informações - deve ser realizada no plano interno e externo à instituição, com o objetivo da elaboração das análises, obter informações relativas a (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001, p. 86):
  - ambiente operacional e macroambiente nos quais a IES está inserida;
  - aspectos internos;
  - estratégias vigentes; e
  - demais aspectos relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.
- Análise de informações - refere-se aos trabalhos a serem desenvolvidos que objetivam um maior aprofundamento das conclusões sobre os dados primários obtidos na etapa anterior. Pretende-se, desta forma, complementar o levantamento inicial com a coleta de dados secundários, direcionando-a as variáveis de maior impacto, dentre aquelas de influência (variáveis econômicas, sociais, tecnológicas etc.), em geral presentes no ambiente de uma instituição de ensino. Deve-se levar em conta, nesta etapa, que as informações, para efeito do Planejamento Estratégico, precisam refletir a condição específica que a IES assume em termos de mercado de atuação, cursos a serem oferecidos, tipo de aluno a ser formado, recursos de docência e recursos tecnológicos;
- Análise ambiental - realiza-se uma análise ambiental, que deve consubstanciar o delineamento da conjuntura, ou seja, do meio ambiente no qual a IES está inserida, pois se acredita que a IES é parte de um contexto ambiental composto de variáveis controláveis e não-controláveis. Desta forma, observa-se a seguinte segmentação (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001, p. 86-87):

- macro-ambiente clima (aspectos políticos);
  - macro-ambiente solo (população e suas características);
  - ambiente operacional (fornecedores, concorrentes, clientes e evolução tecnológica); e
  - ambiente interno (aspirações dos funcionários e gestores).
- Análise dos aspectos internos - devem ser identificados os aspectos críticos de sucesso e, pela comparação com a concorrência, estabelecidos os pontos fortes e fracos da IES;
  - Análise da estratégia vigente - pretende-se com esta análise verificar quais as principais decisões tomadas nos últimos tempos, sob todos os aspectos;
  - Análise comparativa da missão *versus* campo de atuação - são identificadas as atividades que possam ser acrescidas ou reduzidas, quando comparadas às atuais, em função de algumas delas não convergirem para a missão ou, pelo contrário, estarem fora do contexto da missão;
  - Formulação do plano estratégico - considerando os resultados obtidos em todas as etapas anteriores, formula-se o plano estratégico. Mesmo assim, sua elaboração pode exigir eventuais ajustes e análises complementares em tais etapas;
  - Implementação e controle - após a formulação e aprovação do plano estratégico, o mesmo entra em processo de implementação seguido da fase de controle. Nessa etapa, ele deve passar por uma revisão, em função dos eventos ocorridos no meio ambiente. Diversos indicadores devem ser considerados na fase de implementação e controle, relacionados à gestão, qualidade, desempenho e outros.

#### 2.5.5.5 Modelo de Kotler e Fox

A abordagem de Kotler e Fox (1994) é muito mais voltada para aspectos de *marketing*, mas que cabem muito bem para um processo mais abrangente. Este modelo é dividido em quatro etapas:

- Análise Ambiental - a instituição deve analisar o ambiente, pois qualquer mudança do mesmo, geralmente, exige novas estratégias institucionais. Esta análise tem o propósito de produzir um quadro documentado dos desenvolvimentos ambientais

mais significativos que a instituição deve considerar para a elaboração de futuras metas, estratégias, estruturas e sistemas. Uma análise ambiental deve responder em cada um dos ambientes de atuação da instituição (interno, mercados, públicos, concorrentes, outros), as seguintes perguntas (KOTLER; FOX, 1994, p. 99):

- Quais as principais tendências de mudanças ambientais?
  - Quais as implicações dessas tendências para a instituição?
  - Quais são as oportunidades e ameaças mais significativas?
- Análise de Recursos - a instituição deve identificar seus principais recursos (forças) e necessidades (fraquezas). Além dos aspectos tangíveis como recursos humanos, financeiros, instalações e outros, a instituição deve procurar competências distintas, aqueles recursos e habilidades nos quais é particularmente forte e onde essas forças lhe dão uma vantagem diferencial sobre seus concorrentes;
- Formulação de Metas - as análises ambiental e de recursos fornecem dados, informações e conhecimento para que a instituição trabalhe sobre as metas e objetivos. Este processo de formulação de metas envolve estabelecer primeiro, a missão da instituição; segundo as metas de curto e longo prazo; e terceiro quais serão os seus objetivos específicos;
- Formulação e Implementação de Estratégia - o Planejamento Estratégico culmina em uma estratégia global para a instituição. Neste sentido, Kotler e Fox (1994) propõem a utilização de diversas ferramentas analíticas que auxiliam os planejadores educacionais a avaliar o conjunto das informações obtidas e desenvolver esta estratégia. E sugerem duas, que na opinião deles, são particularmente apropriadas para a educação: estratégia de portfólio acadêmico, que envolve a revisão dos programas existentes em relação à atratividade do mercado, qualidade dos programas e centralidade da missão institucional; e estratégia de oportunidade produto/mercado para identificar mudanças potenciais dos programas e mercados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como parte do trabalho, este capítulo busca a definição dos procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa. A natureza da pesquisa e a caracterização foram exploradas, bem como, as técnicas de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa qualitativa surgiu no seio da Antropologia e da Sociologia, e nos últimos 30 anos ganhou espaço em áreas como Psicologia, Educação e Administração de Empresas. A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada e não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados (NEVES, 1996).

Em linhas gerais, a pesquisa qualitativa detecta a presença ou não de algum fenômeno, sem se importar com sua magnitude ou intensidade. É denominada qualitativa em contraposição à pesquisa quantitativa, em função da forma como os dados serão tratados e da forma de apreensão de uma realidade, em que, no caso da pesquisa qualitativa, o mundo é conhecido por meio de experiência e senso comum (conhecimento intuitivo), em oposição às abstrações (modelos) da pesquisa quantitativa. Os métodos qualitativos e quantitativos não são excludentes, embora difiram quanto à forma e à ênfase (NEVES, 1996).

Para o autor, a pesquisa qualitativa tem se mostrado uma alternativa bastante interessante enquanto modalidade de pesquisa numa investigação científica. É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa, pois apresentam uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos.

Embora exista uma diversidade entre os pesquisadores de trabalhos qualitativos, há um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa deste tipo (GODOY, 1995, p. 62):

- ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- caráter descritivo;
- significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e
- enfoque indutivo.

A pesquisa qualitativa é mais utilizada quando se possui pouca informação, em situações em que o fenômeno deve ser observado ou em que se deseja conhecer um processo, determinado aspecto psicológico complexo, ou um problema complexo, sem muitos dados de partida. Alguns problemas de pesquisa requerem uma abordagem mais flexível, e nestas circunstâncias a aplicação de técnicas qualitativas é recomendada.

Bogdan e Biklen (1998) enfatizam que, quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado. Os autores consideram que a pesquisa qualitativa apresenta características básicas:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- o significado que as pessoas dão às coisas e à vida é a preocupação essencial do investigador;
- pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Trivinos (1987) considera muito importante que a investigação histórica-estrutural aprecia o desenvolvimento do fenômeno, na sua visão atual que marca apenas o início da análise, e penetra em sua estrutura íntima, latente, inclusive não-visível ou observável à simples reflexão, para descobrir suas relações e avançar no conhecimento dos seus aspectos

evolutivos, tratando de identificar as forças decisivas responsáveis por seu desenrolar característico.

O presente trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa qualitativa, conforme as abordagens feitas. De acordo com Strauss e Corbin (1990), a pesquisa qualitativa é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado.

Considerando a problemática em questão, que busca compreender quais fatores influenciaram o processo de adaptação estratégica de uma organização de ensino tecnológico privada e sem fins lucrativos, a abordagem como pesquisa qualitativa foi adequada para o atingimento dos objetivos do trabalho.

Como forma de melhor desenvolver o trabalho foi utilizado a técnica de estudo de caso, buscando uma análise profunda de uma organização de ensino tecnológico privada e sem fins lucrativos.

Pettigrew (1987, p. 181) considera:

A importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação organizacional, no momento em que se observa que grande parte das pesquisas geradas são ahistórica e acontextual, por estar apoiada no quadro de referência conhecido por positivismo e estruturalismo.

Yin (1989) define o estudo de caso como: “Um estudo de caso é um questionamento empírico que: Investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.”

Para Merriam (1998), o estudo de caso qualitativo é a descrição e análise de uma simples entidade, fenômeno ou unidade social, de forma intensiva e holística, sendo uma rica fonte de dados descritivos, que se salienta por ter um foco particular sobre um evento, programa ou situação específica.

### 3.2 Caracterização da Pesquisa

O estudo de caso desenvolvido utilizou o método de pesquisa exploratória. Mattar (1997) considera a pesquisa exploratória como adequada para levantamento de experiência, estudo de caso e observação informal, com a utilização de fontes primárias e secundárias.

Para Calder (1977), a pesquisa qualitativa possui caráter mais exploratório, descritivo, indutivo e envolve técnicas como análise de dados secundários, estudos de caso, entrevistas individuais, discussão em grupo, entre outros. Embora existam diferentes técnicas de pesquisa qualitativa, existem algumas fases principais e gerais:

#### 1. Reconhecimento e formulação do problema:

- Abordagem exploratória – esta abordagem torna-se científica quando as hipóteses geradas de teorias são testadas empiricamente utilizando técnicas quantitativas;
- Abordagem clínica – derivada da pesquisa motivacional, defende a utilização de pesquisadores treinados, que utilizam conhecimentos técnicos para interpretar termos clínicos;
- Abordagem fenomenológica – essa abordagem tenta entender os consumidores por meio de uma análise de sua experiência vivida, de como o mundo aparece para eles.

#### 2. Planejamento:

- Determinação do tipo de dados:
  - Não verbais (por meio de um observador, principalmente captação de gestos, expressões fisionômicas ou corporais, posturas, movimentos);
  - Verbais (por meio do auto-relato ou entrevistas, captação de palavras, entonação, contexto, conotações);
  - Escritos (por impossibilidade de contato verbal com os entrevistados, análise de documentos ou registros e para análise da forma de expressão por escrito da amostra).
- Determinação do método de coleta de dados:
  - Não-formalizado e não-estruturado;
  - Formalizado e não-estruturado;
  - Formalizado e semi-estruturado, formalizado e estruturado.

#### 3. Execução (trabalho de campo):

- Determinação da amostra e trabalho de campo observam-se:

- Características da amostra (representativa na medida da validade dos dados, mas sem intenção de representar a população, nem generalizar os resultados ou testar hipóteses; são geralmente intencionais, segundo o segmento que se pretende abordar);
- Recrutamento dos respondentes (com entrevistas/questionários preliminares, para garantir a espontaneidade das respostas);
- Trabalho de campo (com técnicas específicas).

#### 4. Comunicação dos resultados (análise e interpretação):

- O trabalho de análise já se inicia durante a coleta de dados, envolvendo percepção e interpretação subjetiva do moderador ou do observador. Há muitos fatores que influenciam a análise, pois se trata de um processo dinâmico e criativo, com quatro fases distintas, situadas:

- análise dos objetivos para definição dos conceitos que estarão presentes em todo o estudo;
- verificação dos conceitos, proposições e objetivos, podendo tomar novos rumos;
- análise do material coletado, mediante temas ou categorias de análise;
- revisão geral do processo, repassando cada *insight* da fase de campo para dar consistência ao trabalho;
- interpretação dos resultados, onde se procura a explicação do porquê dos comportamentos (existência de regras, relações, hipóteses, influências);
- apresentação dos resultados, destacando os pontos-chave: objetivos, amostra, métodos, resumo das descobertas, conclusões, recomendações.

#### 5. Revisões e repetições de fases (quando necessário):

Dentre as técnicas utilizadas nas pesquisas qualitativas, as mais freqüentes são observação, entrevista individual, discussão em grupo, técnicas projetivas e depoimento escrito. Há questões metodológicas e éticas envolvidas em cada uma destas técnicas, além de vantagens e desvantagens em cada modalidade, de acordo com as características da pesquisa (NEVES, 1996).

Outra questão bastante relevante sobre a pesquisa qualitativa refere-se à validade da pesquisa. Considera-se que um instrumento é válido quando mede o que se propõe a medir e é passível de repetições da mesma medida em diferentes ocasiões. Falando-se de pesquisas

qualitativas, é importante a definição de critérios de qualidade para os dados que se desejam obter, sob a ótica da significância e do significado (NEVES, 1996).

Colweel (1990) discute as características necessárias para se ter uma boa pesquisa qualitativa, e a dificuldade de se chegar a um consenso sobre quais são estas características. Para Sykes (1990), o termo validade em pesquisa qualitativa preocupa-se em definir até que ponto uma metodologia particular produz não apenas informações relevantes resultantes de unidades amostrais individuais (uma pessoa ou um grupo), mas se as informações são precisas, honestas, "iluminadoras", produtivas ou estejam de acordo com qualquer outro critério específico do que seja uma boa informação.

Dada a subjetividade deste tipo de pesquisa, torna-se essencial, na apresentação dos resultados, distinguir claramente a descrição e a interpretação dos dados coletados. Sobre a confiabilidade, embora faça mais sentido para pesquisas quantitativas, pode-se notar regularidade de determinadas características em certos segmentos, não em termos de generalização dos resultados, mas os motivos destes resultados.

Para tentar obter simultaneamente um grau satisfatório de validade e confiabilidade dos dados, o pesquisador pode utilizar instrumentos mistos sobre a mesma amostra, replicar o estudo e, também, proceder às análises sob o ponto de vista de vários pesquisadores, para minimizar a subjetividade. Ainda assim, permanecem muitos questionamentos a respeito destas colocações.

### **3.3 Técnicas de Coleta e Análise de Dados**

Gil (1987) considera que o processo de coleta e análise de dados estão estreitamente relacionados e são conduzidos de forma integrada.

#### **3.3.1 Coleta de Dados**

Yin (1994) considera que as principais fontes de dados são documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação de participantes e artefatos físicos. O autor observa que estas fontes podem ser ampliadas para outras fontes como filmes, fotografias etc.

O uso de documentos se caracteriza por uma fonte de dados secundários e o processo de entrevistas, como uma fonte de dados primários. Para Yin (1994), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação nos estudos de caso. A entrevista enquanto técnica de coleta de dados é muito adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizaram, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes.

### 3.3.2 Análise e Interpretação dos Dados

Os procedimentos qualitativos se referem ao caráter subjetivo de alguns temas, ou seja, “trabalha com o universo dos significados, aspirações, crenças, valores e atitudes” (MINAYO et al., 1994, p. 22), enquanto que os quantitativos estão relacionados ao aspecto objetivo, obtido através de dados matemáticos e análises estatísticas. O autor faz a afirmação de que “o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, não se opõem, ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

Para Yin (1994), a análise do estudo de caso é tratada por último e é considerado um dos aspectos mais difíceis, sendo que o tratamento da evidência e o desenvolvimento das conclusões analíticas devem ser mais importantes na finalização da pesquisa bem sucedida.

A análise dos dados qualitativos é um processo criativo que demanda rigor intelectual, grande dificuldade e muito cuidado, pois depende da criatividade de cada pessoa, de seu esforço intelectual, não existindo uma forma correta para organizar, analisar e interpretar dados qualitativos (PARK, 1997).

### 3.4. Limitação da Tese

Considerando este trabalho, as limitações são coerentes com a metodologia aplicada, que é o estudo de caso. Este método apresenta, por um lado, como característica, o aprofundamento do estudo das questões de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva do tema abordado, entretanto, por outro lado, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo. Entretanto, espera-se que os dados e as conclusões encontradas

possam ser utilizados para a análise de outras empresas com características organizacionais semelhantes ao estudado nesta pesquisa.

Como mencionado no item anterior, por ser um processo qualitativo, as conclusões dependem da criatividade de cada pessoa, de seu esforço intelectual, não existindo uma forma correta para organizar, analisar e interpretar os dados levantados.

Outra limitação desta proposta de pesquisa é a dinâmica das organizações em busca da otimização de recursos. A pesquisa na busca de um modelo de gestão eficaz para organizações de educação tecnológica privada, se situa a um passo inicial e, portanto, mais uma limitação. Cabe a busca de outros modelos de mesmos objetivos, onde as organizações busquem formas de organizações que possam, de forma eficaz, contribuir para o atendimento das demandas necessárias para o desenvolvimento do país. Numa sociedade onde a incerteza substituirá, cada vez mais, os modelos estáticos de resultados, é esperado ações de pesquisa e aprendizagem continuada. Todavia esta limitação deve ser vista como um desafio a novos pesquisadores na busca de outros modelos que atendam as necessidades atuais.

O envolvimento do pesquisador na organização estudada sugere também uma limitação. O pesquisador é funcionário da organização a 17 anos, ocupando vários cargos ao longo deste período. Nos últimos cinco anos ocupou cargo de principal executivo da organização, o que exigiu uma disciplina para que não ocorresse envolvimento emocional na condução da pesquisa.

Outras limitações encontradas:

- Uma organização de ensino tecnológico privada e em fins lucrativos; e
- Acesso aos dados em função do longo período pesquisado.

## **4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo busca registrar a pesquisa realizada ao longo da existência da organização e ao final de cada período, fazer uma análise teórico-prática do mesmo.

### **4.1 A Organização Pesquisada**

A Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC é a mantenedora do Colégio Tupy, Escola Técnica Tupy e Instituto Superior Tupy. A Escola Técnica Tupy nasceu em 1959 por uma ação do Presidente e da Tupy Fundições, Sr. Dieter Schmidt. Em 1962, foi criada a Sociedade Educacional Tupy - SET para administrar a ETT e em 1984, transformada em Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC. A SOCIESC é uma entidade particular, sem fins lucrativos de utilidade pública municipal, estadual e federal. Atua como uma organização de ensino tecnológico privada, sem fins lucrativos e administrada por um conselho, tendo como membros empresários e outros representantes da comunidade.

### **4.2 Períodos do Processo de Adaptação Estratégica da SOCIESC**

A determinação dos períodos estratégicos que a organização passou ao longo de sua existência, de 1959 a 2003, teve como base as pesquisas em documentos, informativos, aplicação de questionários e em especial entrevistas realizadas com os *stakeholders* dos períodos referenciados. Para Cunha (1996), *Stakeholder* representa qualquer grupo ou indivíduo, identificável, do qual a organização depende para a sua sobrevivência.

A partir de uma perspectiva histórico-interpretativa, o processo de adaptação estratégica da Sociedade Educacional de Santa Catarina foi dividido em três períodos. Cada período representa o somatório de eventos críticos que representaram relevância e influência decisiva no processo de adaptação estratégica da organização. Após o detalhamento de cada período estratégico, caberá a análise destes, com base nos argumentos teóricos discutidos pela literatura especializada, a fim de identificar os enfoques comparados à fundamentação teórica.

### 4.3 O Processo de Adaptação Estratégica da SOCIESC de 1959 a 2003

A pesquisa realizada permitiu observar que o processo de adaptação estratégica vivenciado pela SOCIESC, possibilitou uma estruturação segundo três períodos:

- **O Nascimento e a Consolidação do Projeto, de 1959 a 1979;**
- **A Busca da Auto-sustentação, de 1980 a 1993;**
- **A Expansão e Profissionalização Administrativa, de 1994 a 2003.**

Assim, seguindo esta classificação, os eventos passam a ser tratados e anotados.

#### 4.3.1 O período de 1959 a 1979 – O Nascimento e a Consolidação do Projeto

A compreensão do desenvolvimento organizacional no período de 1959 a 1979 requer sua contextualização segundo uma perspectiva maior, compreendendo a visão do cenário mundial, nacional e regional, para somente então se deter no que foi vivenciado pela organização.

##### 4.3.1.1 O Cenário Mundial

As décadas de 50 e 60 foram marcadas por um período de grandes e tensas transformações mundiais. As relações políticas, econômicas e militares eram bipolarizadas pelas duas superpotências da época: os Estados Unidos da América (EUA) defendendo o capitalismo, a propriedade privada, a livre iniciativa e o modo de vida ocidental; e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) propagando o socialismo, a propriedade estatal, o planejamento central dos países e a nova organização social que estes princípios acarretavam. Evidencia-se um reordenamento de toda a sociedade, onde o confronto direto não permitia espaços para vias alternativas e transformava *slogans* como “Ameaça Vermelha”, “Corrida Espacial”, “Guerra Fria”, “A América para os americanos” em significados reais e cotidianos (CAMBESES JR, 2003).

Para os países ocidentais que formavam a Zona de Influência Norte-americana, entre eles os reconstruídos e ricos países da Europa Ocidental e os subdesenvolvidos países da América

Latina e África, a expressão “Ameaça Vermelha” tomava forma na figura dos barbudos guerrilheiros cubanos, liderados por Fidel Castro e o terrorista internacional Ernesto “Che” Guevara, além dos perigosos e traiçoeiros guerrilheiros amarelos do sudoeste asiático (MARTINS FILHO, 1999).

Tanto as elites políticas e econômicas como o povo de maneira geral, com suas massas de camponeses e operários, temiam as transformações que as guerrilhas e revoluções comunistas provocavam. Perda de poder econômico, submissão a povos estrangeiros, atrasos e regressos no desenvolvimento nacional, transformações nas ordens tradicionais das sociedades eram os principais temores das elites dos países periféricos. Já o povo temia o ateísmo, a anarquia, o desemprego, a fome, as doenças e as mortes, que confrontos e revoluções comunistas acarretavam, pois eram movimentos essencialmente armados que, para atingir o poder, agiam de formas, muitas vezes, impiedosas. Mas dentro desta expressão “Ameaça Vermelha” muitas das elites corruptas e descomprometidas com o bem-estar do povo esconderam-se de movimentos sociais legítimos, que buscavam não o comunismo (na essência), mas sim, transformações sociais que permitissem uma melhor forma de vida para as classes que a rigor sustentam qualquer nação (FAUSTO, 1999).

Para a auto-afirmação das superpotências todos os argumentos eram considerados válidos, e um dos que ganharam mais destaque na propaganda ideológica foi a “Corrida Espacial”. Mais do que a disputa pela liderança na conquista espacial, com o envio de homens para a órbita terrestre e até para a lua, esta faceta da disputa caracterizou-se pelo desenvolvimento tecnológico. Partindo de princípios alemães de propulsão de foguetes confiscados no fim da Segunda Guerra, as agências espaciais norte-americanas e soviéticas rapidamente incorporaram e desenvolveram a eletrônica e a informática. Neste mesmo contexto, testemunha-se a corrida armamentista nuclear. O desenvolvimento dos foguetes transcontinentais, veículos lançadores de satélites e mísseis balísticos (CARVALHO, 2001).

Todas estas tecnologias desenvolvidas para uso bélico e de pesquisa espacial foram sendo adaptadas para o uso civil, primeiro para uso dos Governos e, na seqüência, para uso de grandes empresas, resultando, por fim, em tecnologias de uso cotidiano. Tecnologias presentes nos alimentos, roupas, casas, nos transportes, nas comunicações e, como conseqüência, na formação de profissionais (CARVALHO, 2001)

Todo este contexto pode ser sintetizado na expressão “Guerra Fria”: um conjunto de ações políticas, sociais, tecnológicas, propagandísticas e militares que as duas superpotências

utilizaram-se nas suas Zonas de Influência, buscando, mais do que a destruição do adversário, a sobrevivência, expansão e afirmação do seu modo de organização. Desta forma, evitavam o confronto militar direto que seria a provável aniquilação nuclear da humanidade, mas não se eximiam de financiar guerras e guerrilhas em países periféricos. Países como Brasil, Índia e China tinham condições de buscar e, efetivamente buscaram, vias alternativas de auto-organização, mas não conseguiram libertar-se completamente deste confronto (MARTINS FILHO, 1999).

Na década de 70, a disputa pela hegemonia mundial ainda continuava entre os Estados Unidos e a União Soviética. A política mundial bipolarizada estava com desgastes em função de que os Blocos Econômicos Capitalista e Socialista não conseguiam derrotar-se, expandir-se com facilidade ou chegar a um acordo. Países em desenvolvimento que estavam na periferia da ordem mundial procuraram uma terceira via. Desta forma, as Zonas de Influência foram enfraquecidas, o que possibilitou alguns movimentos independentes até por países que eram considerados fracos. Por isso, enquanto *slogans* como “Ameaça Vermelha” e “Corrida Espacial” estavam sendo esvaziados, surgiam outras expressões para explicar o cenário, como “OPEP” e “O terceiro Mundo”. Mas a ameaça da “Guerra Fria” continuava, pois as potências, ao mesmo tempo em que evitavam o confronto direto, chegando mesmo a iniciar as negociações para o controle do armamento nuclear, ainda trabalhavam ativamente em busca da sobrevivência e da expansão. Planejavam como derrotar e destruir o adversário através de acordos internacionais e sistemas econômicos, e não mais através das armas, apesar desta possibilidade nunca ter sido eliminada (CAMBESES JR, 2003).

A “Ameaça Vermelha” estava, cada vez mais, se transformando em uma lembrança, pois apesar de ainda existir um risco em potencial de uma nova expansão do comunismo pelo sistema de guerras e guerrilhas, não estava ocorrendo revoluções socialistas em, praticamente, nenhum país importante. Conflitos armados significativos ocorriam apenas em pequenos e pobres países do Sudoeste Asiático e da África. Desta forma, apesar da Guerra do Vietnã ter alcançado o auge neste período, para o mundo ocidental a expansão comunista estava estagnada. Havia, movimentos nacionalistas com tendências comunistas, que aconteciam com grande frequência e pouca eficiência. A América Latina era repleta deste tipo de ação, pois as poucas vezes que guerrilhas de oposição aos Governos instalados conseguiram chegar ao poder, não fizeram nada mais do que democratizar os países e tentarem reformas sociais amplas, mas não de orientação comunista (MARTINS FILHO, 1999).

A “Corrida Espacial” terminou em 1969 com a chegada do homem à Lua, com vitória para os norte-americanos, através do projeto “Apolo”. Não que as agências espaciais norte-americanas e soviéticas tivessem parado de investir em mais pesquisas espaciais e desenvolvimento tecnológico, mas simplesmente para a mídia e para a disputa ideológica, o objetivo que a humanidade tinha condições de alcançar já havia sido conquistado. A pesquisa espacial continuou acelerada, com as duas agências desenvolvendo, cada vez mais, a eletrônica, os novos materiais, as comunicações via satélite e os satélites de espionagem. Grande parte destes avanços que inicialmente eram desenvolvidos para a pesquisa espacial, acabaram sendo utilizados pelos governos com objetivos bélicos, e depois para o uso civil por Governos e grandes empresas.

Mais esta etapa do avanço tecnológico chegou ao cotidiano das pessoas em forma de produtos para o consumo. Um dos exemplos mais emblemáticos eram os satélites que foram desenvolvidos para a espionagem, e atualmente são utilizados para a agricultura, a comunicação, entre outras aplicações. A “Corrida Armamentista” foi deslocada do plano nuclear (pois as potências já tinham artefatos para destruir a humanidade umas mil vezes), para o plano dos grandes exércitos convencionais, com frotas e esquadrilhas ágeis e eficientes (CARVALHO, 2001).

A expressão “Terceiro Mundo” surgiu a partir de um movimento de países periféricos que não estavam dispostos a alinhar-se automaticamente com as duas Zonas de Influência que existiam no período, mas que também não formaram um “novo império”. O Brasil, Índia e China passaram a adotar políticas externas mais independentes, negociando com quem tinha algo a oferecer, em vez de comportarem-se como “novas colônias”. Foram seguidos por um grande número de países que se aproveitaram das possibilidades abertas por esse trio. Os países árabes, que desde a criação de Israel tinham se organizado diversas vezes para promoverem guerras, perceberam a importância do petróleo no sistema internacional e fundaram nada mais nada menos do que um poderoso cartel chamado “OPEP” (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), que através de bruscos choques, elevaram o preço do produto, ao mesmo tempo em que conquistaram um pouco mais de representatividade internacional (GARCIA, 1997).

#### 4.3.1.2 O Cenário Nacional

No Brasil, a percepção de que se estava num momento favorável, devia-se ao fato de que o mundo acabara de sair da Segunda Guerra Mundial. Mesmo no Brasil, distante dos centros do conflito armado, o alívio era geral. Embora a guerra tenha trazido dor e desolação, o confronto acabou por favorecer o desenvolvimento da indústria brasileira (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Em vista da guerra e da valorização das matérias-primas nacionais, o Brasil tornava a atravessar um período de substituição de produtos importados. No final do conflito, o país acumulara um montante significativo de reservas cambiais e agora gastava parte dele atualizando o parque industrial. No fim dos anos 40, já era praticamente auto-suficiente em bens perecíveis e semiduráveis – alimentos, bebidas, fumo, têxteis, vestuário, couro e peles, gráfica e editoração, madeira e móveis (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

A década de 50 ficou conhecida, no Brasil, como “Anos Dourados”. Apesar das inevitáveis dificuldades de qualquer época, aquele foi um período áureo para o Brasil.

Raras são as ocasiões em que se percebe nitidamente estar participando de um momento histórico, uma época de grandes transformações. Mais raras ainda são as vezes em que esse momento é positivo e otimista. Era o momento de dar um salto qualitativo no processo clássico de desenvolvimento industrial, a hora de passar para outro estágio, em que a indústria pesada se consolida e se expande (MONTEIRO; MONDENESI, p.13, 2002).

No entanto, esse novo degrau exigia capital para fazer grandes investimentos na criação de empresas. Nem mesmo os maiores industriais brasileiros da época, dispunham de recursos suficientes para arcar com indispensável desenvolvimento qualitativo.

As reservas, além de financiarem o aumento da produção, estavam sendo gastas com a importação descontrolada de bens de consumo. A presença de marcas vindas dos EUA assinalava a vitória do *American way of life*. Aos antigos e singelos nomes de produtos nacionais, como Fixbril, Fixol, Modonal e Eucalol, por exemplo, vieram juntar-se as grandes marcas comerciais americanas, como Kolynos, Bendix, Remington, Frigidaire, Walt Disney e Bardhall, além de outras marcas européias como: Nestlé, Facit e Bayer (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Durante a guerra, o Brasil recebera dos EUA somas significativas de recursos que financiaram, entre outros empreendimentos, a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro. Encerrado o conflito, o Governo acreditava que continuaria gozando de facilidades na obtenção de crédito. No entanto, os recursos internacionais disponíveis migraram para a reconstrução da Europa (o Plano Marshall) e do Oriente (o Plano Colombo) (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Insatisfeito com tais rumos, o presidente Dutra passaria o seu mandato insistindo, junto ao Governo americano, para que se restabelecesse o fluxo de capitais em direção ao Brasil. Contudo, o país e a América Latina se afiguravam aos EUA uma região sem grandes problemas estratégicos (estimava-se que fosse mínima a influência da União Soviética na área) e sem maior atrativo para investimento, pois tinha sérias dificuldades de infra-estrutura (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Em 1947, também no Rio, realizou-se a Conferência Internacional Sobre a Defesa do Continente (no ano seguinte, seria criada a Organização dos Estados Americanos, OEA). No evento, os representantes brasileiros aproveitaram para aumentar a pressão sobre os americanos. Harry S. Truman, presidente dos EUA, aceitou que se criasse uma comissão para discutir formas de incentivar o investimento privado no Brasil. Instalou-se, assim, a Comissão Técnica Brasil-Estados Unidos, retomando a cooperação econômica estabelecida pela Missão Cooke (que o presidente Franklin D. Roosevelt enviara durante a Segunda Guerra Mundial). A nova comissão era liderada por John Abbink, no lado americano, e Otávio Gouvêa de Bulhões, do brasileiro. O grupo acabou conhecido como Missão Abbink.

Em 1945, Truman, em seu discurso de posse, acenara com verba de US\$ 45 milhões para investimento na América Latina. Mas esse montante se viu reduzido a US\$ 34,5 milhões, quando teve início a Guerra da Coréia, em 1949. A partir daí, foram os EUA que passaram a pressionar o Governo brasileiro para que o auxiliasse militarmente no novo conflito. O Brasil evitou comprometer-se de forma direta. Em vez disso, dispôs-se a fornecer em caráter preferencial aos americanos as matérias-primas necessárias para o esforço de guerra (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

O Governo brasileiro, por sua vez, vinha trabalhando paralelamente com os mesmos dados e divulgou, também em 1949, um conjunto de medidas a serem implementadas entre aquele ano e 1953. Essas medidas ficaram conhecidas como Plano Salte. Sem recursos externos para

alavancar a industrialização, fazia-se o possível com os recursos disponíveis em moeda nacional.

Dutra adotou uma política de crédito mais liberal. Concederam empréstimos do Banco do Brasil a setores industriais considerados chaves. Resultaram dessa política, a nova fábrica de celulose da Klabin, em Monte Alegre (PR), e a criação da Aços Especiais de Itabira, Acesita, no vale do Rio Doce (MG). Parecia uma opção viável para o desenvolvimento, muito embora se previsse que o ritmo seria lento, pois o Plano Salte, que orientava as ações governamentais, abarcou apenas investimentos públicos e não conseguiu efetuar um planejamento em escala nacional. Mesmo assim, os últimos anos do Governo Dutra já apresentavam índices de crescimento muito positivos: 6% ao ano (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

A eleição presidencial de 1950 traria de volta ao palácio do Catete Getúlio Vargas, cognominado o “Pai dos Pobres”. Vargas tomou posse em 31 de janeiro de 1951. O debate iniciado no Governo Dutra sobre estratégias de desenvolvimento econômico teria continuidade, agora com muito maior ênfase. Vargas tomou para si o posto central nas discussões políticas sobre o tema. A seu ver, era necessária a intervenção governamental para direcionar o crescimento econômico brasileiro. O ideal seria fazer isso com o auxílio do capital estrangeiro (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Após vários pedidos de recursos aos Estados Unidos, foi criada uma Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, CMBEU para analisar projetos que seriam objeto de financiamento. Um relatório desenvolvido pela CMBEU concluía que as deficiências de transporte e energia eram os dois maiores gargalos do crescimento.

Com a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE) e seguindo as indicações da CMBEU se estabeleceu que os primeiros investimentos destinariam a reparar portos e ferrovias, aumentar a capacidade de armazenamento, criar frigoríficos e matadouros, elevar o potencial elétrico e desenvolver a agricultura e as indústrias de base (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

A segunda metade da década foi decisiva para o país. Os anos do Governo Juscelino Kubitschek, 1956-1960, foram marcados por importantes realizações. Tendo assumido a Presidência já com o projeto de levar o país a um novo patamar de crescimento, JK instalou rapidamente o Conselho Nacional de Desenvolvimento (CND). Começou a se delinear o Plano de Metas, cuja vigência corresponderia aos anos de mandato de JK (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Os números resultantes dos investimentos governamentais feitos no período JK tinham sido expressivos entre 1957 e 1961. De 6,5 milhões de toneladas de petróleo refinadas para 16,5 milhões. De 90 mil toneladas anuais de celulose para 500 mil toneladas. A indústria automotiva, que entre 1956 a 1957, triplicou o número de ônibus e caminhões fabricados no Brasil. Cabe ressaltar que este desenvolvimento da produção automobilística articulou toda uma série de atividades correlatas – a energia, a siderurgia, a borracha, a demanda por mais estradas.

Os anos 60 encontraram um Brasil mais sofisticado e mais complexo. Surgiam novas necessidades e novos desafios, em que progresso e diversificação geravam mais diversidade e desenvolvimento. Os primeiros anos da década de 60 herdaram, ainda, a conta de tantos investimentos a pagar. Havia desequilíbrio na balança de pagamentos, e crescera significativamente o déficit público.

Concluído o Plano de Metas, o país tivera um impulso industrial significativo, mas alguns setores emergiam desse cenário com capacidade de produção superior à que o mercado interno era capaz de absorver (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Em 1961, a posse de Jânio Quadros, o novo Presidente da República, não trouxe a estabilidade política necessária para que se resolvessem os graves problemas do país. Jânio, político considerado populista, era uma espécie de corpo estranho no cenário partidário nacional. Sete meses após o início de seu Governo, renunciou de modo inesperado. A posse do vice, João Goulart, foi cercada de acordos que procuravam evitar o enfrentamento entre as forças político-econômicas em jogo. Mas as posições políticas se radicalizaram. A ruptura ocorreu em 1964, quando os militares assumiram o poder, através de um golpe militar. A crise econômica se acirrava e a euforia da década anterior foi cedendo espaço a vozes que contestavam a situação vigente (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

A partir do governo militar, redefiniu-se o planejamento estratégico econômico nacional. Centralizando o poder decisório nas mãos do Poder Executivo, o novo Governo teria de enfrentar o déficit público, a alta inflacionária e a incapacidade da estrutura financeira para responder às novas exigências de capital que a complexa economia brasileira fazia. De imediato, adotaram-se medidas de combate à inflação, reduzindo o crédito e controlando os salários e a emissão de moeda. Enfrentou-se o déficit elevando as tarifas, e instituiu-se a correção monetária dos títulos da dívida pública, para financiar o déficit sem aumentar a inflação.

Nesse período surgiram novos órgãos, tanto de execução quanto de planejamento. O Estado passou a desempenhar papel complementar e paralelo ao setor privado, direcionando seus investimentos não só para a infra-estrutura, mas também, para os recursos humanos, ampliando a oferta de pessoal qualificado.

A decisão governamental de criar três empresas: a Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA, 1957), a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás, 1962) e a Siderurgia Brasileira S.A. (Siderbrás, 1973), que passaram a planejar e implementar seus projetos específicos permitiu que o BNDE passasse a oferecer financiamentos a outros setores da economia, em especial a projetos da iniciativa privada, abrindo assim novas perspectivas de desenvolvimento.

A partir de 1967, o país superou a crise iniciada no começo da década e retomou o crescimento. Em 1968, a economia cresceu 9,3%, graças ao desempenho da indústria, que se expandiu 15,5%. O incremento baseava-se na existência de uma enorme capacidade ociosa: em 1967, a capacidade produtiva ocupada era apenas 75% do que fora em 1961. Por outro lado, o Banco Nacional da Habitação (BNH), criado em 1964, logo se tornou importante fator de fomento. A classe média descobriu a caderneta de poupança, a compra de ações na Bolsa e os consórcios, sobretudo de automóveis. Voltou-se, também, a investir em energia e transporte, por exemplo, a construção de grandes e desafiadores projetos hidrelétricos. Promissão (MG) e Ilha Solteira (SP) foram as primeiras usinas com barragens de terra, numa série que faria do Brasil um especialista mundial na área (MONTEIRO; MONDENESI, 2002).

Desde 1964, o Brasil foi governado por militares, sendo que os Governos dos Generais Costa e Silva (1967 a 1969) e Ernesto Geisel (1974 a 1979) tiveram uma política externa mais independente do que o Governo dos Generais Castelo Branco (1964 a 1967) e Garrastazu Médici (1969 a 1974). De uma forma geral, os Governos foram marcados pela política “nacional – desenvolvimentista”. Esta linha de ação, que buscava dotar o país da infra-estrutura básica (transportes, comunicações e energia), de indústrias de base (siderurgia, petroquímica, equipamentos para produção) e de uma indústria bélica de defesa, consistia em coordenar os investimentos públicos e privados (nacionais ou estrangeiros). O período foi marcado pelas construções de grandes obras, pela instalação ou surgimento de grandes companhias, pelo aparecimento das grandes estatais do setor de infra-estrutura, mineração e siderurgia (FAUSTO, 1999).

O presidente militar que assumiu o poder em 1964, General Castelo Branco, agiu com extremo rigor e autoritarismo no combate a oposição, que era entendida pelo grupo que o apoiava como esquerdistas com tendências ao comunismo, e manteve uma política internacional alinhada a Zona de Influência Norte-americana, ao mesmo tempo em que coordenava o aprofundamento da política “nacional – desenvolvimentista”.

O Governo do General Costa e Silva destacou-se com o distanciamento progressivo com a política norte-americana, procurando novas oportunidades para os produtos brasileiros e novos parceiros para o desenvolvimento de tecnologia. Os capitais estrangeiros foram controlados em parte, com o poder público buscando promover a indústria nacional. Foi um período de crescimento da oposição, em que se verificou o início dos processos de luta armada contra o Governo militar. O Presidente General Costa e Silva foi afastado por motivo de doença, e após um curto período de Governo por uma junta militar, o General Médici assumiu a presidência. Seu Governo foi marcado pelo milagre econômico, com o país crescendo a taxas elevadas, durante praticamente todo o seu Governo. Aproveitando a boa fase econômica e com uma intensa campanha ideológica, a oposição foi aniquilada, com a extinção dos movimentos armados, através de violenta repressão. Esta prosperidade deveu-se a uma reaproximação com o Governo norte-americano, que passou a avalizar vultosos empréstimos internacionais e a ocupação total da capacidade de produção que já estava instalada. Outra fonte de prosperidade para a indústria nacional foi o “arrocho salarial” que as massas operárias foram obrigadas a suportar, para que as empresas instaladas obtivessem altos lucros que deveriam, em tese, ser reinvestidos na produção. O último Governo deste período, o do General Geisel foi marcado pela abertura democrática lenta e gradual, com permissão para que a oposição organizar-se em torno de um partido político. O país passou por uma fase de crescimento moderado, pois como a capacidade instalada já estava ocupada, as novas expansões demandavam muito capital e retorno mais lento, sendo que este estava tornando-se escasso no sistema financeiro por causa dos choques do petróleo, pelo alto endividamento brasileiro e pela adoção de uma política externa que não alinhava-se automaticamente com a norte-americana. Neste Governo se consolidaram as grandes estatais dos setores de infraestrutura, como Eletrobrás e Telebrás. As empresas de material bélico, bem como as pesquisas neste setor, foram incentivadas e estruturadas, o que rendeu possibilidades de comércio aproveitadas, principalmente, pelo Governo que o sucedeu (FAUSTO, 1999).

#### *4.3.1.3 O Cenário Regional*

Neste quadro de transformações aceleradas, em que se destacavam pressões políticas, econômicas, militares e ideológicas, encontrava-se Joinville, uma cidade notadamente industrial, localizada estrategicamente no litoral Sul do país, com acessos rodoviários, portuários, com linha férrea em funcionamento, comunicações eficientes e um aeroporto apto às necessidades da época. Com pouco mais de 100 anos de fundação, a cidade, no início da década de 1960, tinha uma população de aproximadamente 70.000 habitantes, com 480 empresas, das quais somente 12 tinham mais de 100 funcionários, evidenciando seu perfil empreendedor. Durante esta década, a cidade beneficiou-se de todos os planos de investimentos elaborados pelos sucessivos Governos, pois já possuía a base mínima para a implantação dos diferentes projetos nacionais, como por exemplo, o Plano Nacional de Siderurgia.

Em Joinville, segundo o Correio da Tupy (1964), ocorreram grandes manifestações públicas de aclamação aos militares na tomada de poder em 1964. Em Setembro de 1964, manifestações cívicas homenageavam os militares em Joinville. Uma cidade conservadora apegada à ordem e à religião, onde nas solenidades públicas as autoridades civis e militares discursavam sobre o progresso que o trabalho duro proporcionava, e as autoridades religiosas falavam da necessidade de manter-se a tradição e a família. Neste contexto de estabilidade política, trabalho duro e investimentos públicos e privados, sua economia atraiu um grande contingente de trabalhadores e suas famílias, crescendo a índices de 6,0% por ano, durante este período. Esses migrantes vinham atrás das oportunidades de trabalho que a rápida industrialização oferecia até para as pessoas mais humildes e sem instrução.

Final da década de 60, Joinville passou por um surto de crescimento acelerado, com sua população aumentando para mais de 110.000 habitantes com crescimento médio na década de 1970, equivalente a 6,4% ao ano. Em 1980, atingiu a incrível marca de 235.000 habitantes, contra os 126.000 habitantes que possuía em 1970. No nível de emprego, aconteceu um crescimento vertiginoso, pois oferecia em 1965 a marca de 18.000 vagas industriais, em 1975 oferecia 35.000 vagas, e em 1980 era um pólo que possuía 67.900 vagas industriais, um número maior do que a população de quase todas as cidades catarinenses. A cidade transformou-se na “Manchester Catarinense”, numa alusão à cidade industrial inglesa e na “Cidade das Bicicletas”, referência ao transporte utilizado pela maioria da população.

Politicamente a cidade sofreu um processo de mudança, passando a eleger para o Governo local novas lideranças de oposição ao Governo federal, o que não significa que passou a fazer oposição sistemática aos militares. Este processo de mudança de poder político foi mais uma consequência da migração, pois os novos eleitores sentiam-se marginalizados, uma vez que a maioria destes residia em áreas periféricas sem infra-estrutura básica, tendo a oposição, explorado politicamente esta situação.

#### *4.3.1.4 A Fundação Tupy*

Sob o impulso do realizador Presidente Juscelino Kubitschek, no final da década de 50, nasce a indústria automobilística e a Fundação Tupy passa a fabricar peças especiais para este segmento. Uma fase da história brasileira que se mostrou fundamental para realizar muito do que então se sonhava (TERNES, 1989).

O ano de 1956 foi um dos mais decisivos para a Fundação Tupy. A empresa continua sob a presidência de seu fundador Albano Schmidt. Neste ano, as dificuldades de mão-de-obra especializada começam a se mostrar preocupantes. A empresa precisa manter níveis de qualidade compatível com as exigências da indústria automobilística. E justamente neste ano de 1956, com a nova etapa da empresa, que Albano Schmidt, seu fundador, começa a apresentar sinais de abalo em sua saúde, vindo a falecer em 24 de abril de 1958. Exatamente ano em que o Brasil vivia grandes emoções, como a primeira conquista de campeão mundial no futebol. A Tupy ingressa em uma nova etapa de sua trajetória e sob a presidência do filho do fundador, Dieter Schmidt (TERNES, 1989).

Os anos de 1956 a 1959 foram os que mais agitaram a vida da empresa, devido as grandes transformações no Brasil e no mundo. O novo presidente, Hans Dieter Schimdt, empreendeu a multiplicação da Tupy nos anos seguintes e logo após assumir a presidência da Tupy, empreende uma demorada viagem à Europa, onde visitou a mais importante fabricante de conexões daquele continente, a empresa “Georg Fischer”, localizada na Suíça. A empresa possui sua própria escola de formação de técnicos, com sucesso invejável. Dieter não hesitou em aplicar a mesma estratégia de formação de profissionais especializados em Joinville e nasce então em 1959 a Escola Técnica Tupy (TERNES, 1989).

O rápido avanço das mudanças no campo tecnológico, associado à capacidade de agir e de estimular esforços que sempre caracterizaram o empresariado e a comunidade joinvilense, alicerçaram a criação da Escola Técnica Tupy - ETT. Nessa época iniciava-se no país, com reflexos também no Sul, a produção de peças para a indústria automobilística e as empresas do setor metal-mecânico procuravam sanar as dificuldades inerentes à absorção da nova tecnologia, através da formação de pessoal especializado (TERNES, 1989).

Os primeiros anos da Escola Técnica Tupy se confundem com a história da empresa Fundação Tupy. Para entendimento do primeiro período de existência da ETT é necessário historiar os reflexos do crescimento que a empresa passava.

A Fundação Tupy, em 1958, era a principal potência econômica de Joinville, com 1.500 trabalhadores a empresa mantinha de forma direta ou indireta aproximadamente 30% da população da cidade. Durante os Governos que antecederam 1964, a empresa teve um crescimento significativo, como comprovam os balanços patrimoniais e as notícias veiculadas no meio de comunicação interno oficial da empresa, do qual se destacam as seguintes informações:

- anunciada a criação da Tupiniquim, empresa coligada ao grupo Tupy na área de produção de artigos em plásticos e isolantes térmicos (CORREIO DA TUPY, 1961);
- divulgado o sucesso dos produtos Tupy na Argentina (CORREIO DA TUPY, 1961);
- anunciado o empréstimo de US\$ 129.000,00 que o BNDE concedeu à empresa para expansão (CORREIO DA TUPY, 1961);
- anunciado o empréstimo de US\$ 560.000,00 que o BID concedeu à empresa para nova expansão (CORREIO DA TUPY, 1962);
- inauguração da Fundação C em grande solenidade e com uma presença marcante de autoridades políticas e industriais, com equipamentos norte americanos de fundição alimentados por energia elétrica (CORREIO DA TUPY, 1963);
- anunciado a instalação da “Máquina IBM”, o primeiro computador eletrônico instalado em uma empresa privada no Brasil. Um avanço tecnológico que só uma potência no seu setor de atuação teria condições de adquirir e que causou repercussão nacional (CORREIO DA TUPY, 1963);
- anunciado a nomeação de um representante no Uruguai. A empresa planejava fazer 1964 o ano das exportações, sendo que o alvo preferencial era toda a América Latina (CORREIO DA TUPY, 1964).

Esta demonstração de crescimento e muitas outras menores que não foram divulgadas refletem o porte que a empresa havia adquirido em meados de 1963, quando tinha 3.000 funcionários. A administração da Fundação Tupy procurou uma definição política clara em um conturbado período de administração pública nacional, com uma longa aproximação com os militares que assumiriam o poder em 1964. Aproximação iniciada em maio de 1962, com a visita de representantes da Escola Superior de Guerra, teve continuidade com o jantar que os oficiais do 13º Batalhão de Caçadores (13º BC) ofereceram à diretoria da empresa em Outubro de 1962, e aprofundada com as visitas dos Generais Jair Ribeiro (novembro de 1962), Vasco Kropf de Carvalho (Janeiro de 1963) e Crisanto Figoretto (novembro de 1963). Além destas visitas havia contatos contínuos entre os oficiais de menor patente e os diretores da empresa, como comprova a notícia de Julho de 1963, que registrou que os diretores da Fundação Tupy teriam ficado impressionados com os exercícios militares que foram convidados a assistir. Também foram convidados para visitas à empresa, líderes políticos de oposição ao Governo do Presidente João Goulart, como o Sr. Carlos Lacerda, Governador do Estado de Guanabara, para a inauguração da Fundação C, em março de 1963.

Após a mudança no poder do país, em Abril de 1964, a Fundação Tupy passou a beneficiar-se destes contatos mantidos anteriormente, pois foi incluída em praticamente todos os planos nacionais de ação. Assim, foi beneficiada com empréstimos para aumento da produção, visando as metas de produção nacional estabelecidas pelos militares.

De acordo com o Correio da Tupy, em 1964 a Comitativa do GEIMEC, Grupo Executivo da Indústria Mecânica, visitou a Fundação Tupy, tendo aprovado os investimentos e ampliações realizadas e destacado que Joinville haveria de ser em breve um centro nacional de produção de máquinas. Em outubro de 1964, a Tupy inaugura um escritório em São Paulo e o GEIMEC assina, no Rio de Janeiro, planos para expansão da Fundação Tupy. Em abril de 1965 representantes do BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento, visitaram a Tupy para acertar detalhes de financiamento no valor de US\$ 5 milhões. No mesmo ano, o presidente do BNDE visita a empresa com vistas a avaliar os planos de expansão da empresa para o quadriênio 1966-1969. Em 1966, a Tupy investe no Nordeste, associada com a Tubos Guararapes de Pernambuco objetivando a implantação de uma moderna fundição de ferro fundido maleável. Verifica-se, em 1967, um grande crescimento em produção que culmina

como o denominado “plano D”, que previa a duplicação da capacidade de produção através da aquisição de novos equipamentos e a construção de novas instalações.

Agindo em conjunto com os militares, a Fundação Tupy teve uma fase de significativo crescimento em sua produção, e atuava na política de diversas formas. As notícias a seguir, que tem por fonte o Correio da Tupy, evidenciam: as visitas dos militares com pronunciamentos aos funcionários; as visitas dos militares com negociações com a diretoria; e o envolvimento dos diretores na política partidária municipal/estadual.

Entre as notícias pesquisadas no período, que ratificam o exposto, merecem destaque:

- o Almirante Sílvio Heck que era intitulado Herói da Revolução veio inaugurar a nova usina de geração de eletricidade da fundição, e no seu discurso para mais de 2.000 empregados, enfatizou aspectos da revolução: os ministros militares que tentaram evitar a posse de Jango estavam protegendo o país, pois ele vinha da China Popular Socialista e havia acabado de assinar acordos que transformariam o país em um satélite comunista; agora os militares estavam reconstruindo o país que tinha sido pilhado e roubado por políticos corruptos e comunistas que tinham traído a nação; e conclamou, a união de todos, cada qual assumindo o seu papel, para a reconstrução do país (CORREIO DA TUPY, 1964);
- Dr. Nilson Bender (Diretor da Fundação Tupy) foi lançado candidato a governador na convenção da UDN em Florianópolis. Dos políticos que o apoiavam tem-se esta declaração: “aqui está a Revolução Democrática e Cívica da UDN de Santa Catarina, nos métodos políticos, à semelhança da Revolução Renovadora que se fez no País” (CORREIO DA TUPY, 1965);
- diretoria da UDN lançou Dr. Nilson Bender candidato a Prefeito de Joinville, correspondendo a apelo popular (CORREIO DA TUPY, 1965);
- Dr. Nilson Bender foi eleito Prefeito de Joinville no dia 03 com 46% dos votos dos joinvillenses (CORREIO DA TUPY, 1965);
- Almirante Dantas Torres, Comandante do 5º Distrito Naval, sediado em Florianópolis, visitou Joinville e foi recepcionado por militares do 13º BC, autoridades e diretores da Fundação Tupy (CORREIO DA TUPY, 1965);
- Presidente do Brasil, General Castelo Branco visitou a Fundação Tupy e a Escola Técnica Tupy. Durante sua visita à fábrica conversou com operários e conheceu as instalações da empresa, e deslocou-se junto com toda sua comitiva composta por

ministros e militares para a ETT, com o objetivo de conhecer o ensino industrial oferecido. Durante toda a visita foi acompanhado pelos mais importantes diretores do grupo Tupy (CORREIO DA TUPY, 1966);

- General Olavo Viana Moog, Comandante da 5ª região militar visitou a Fundação Tupy acompanhado do Major Roberto dos Santos, Subcomandante do 13º BC, do Prefeito Municipal Dr. Nilson Bender e de outros militares. Todos foram recepcionados pelo Dr. Hans Dieter Schmidt (CORREIO DA TUPY, 1967);
- comitiva da ESG visitou a ETT e a Fundação Tupy em visita de estudos relativos ao tema do desenvolvimento nacional (CORREIO DA TUPY, 1967); e
- Vice-Almirante João Batista Francisconi Seran, Comandante do 5º Distrito Naval, acompanhado do Capitão de Corveta José Câmara, Delegado do Porto de São Francisco do Sul, visitou a Fundação Tupy (CORREIO DA TUPY, 1967).

Durante a fase de grande crescimento que a Fundação Tupy viveu em toda a década de 60, viu-se obrigada a estabelecer setores e organizações paralelas ao principal foco de ação, que era a produção de ferro fundido. Estes setores paralelos, além das medidas administrativas, visavam proporcionar à empresa e aos colaboradores, necessidades básicas que não estavam sendo atendidas. Destaca-se, através das notícias abaixo, as principais atividades paralelas com caráter assistencialista:

- fundada a Escola Primária Tupy conduzida pelas Irmãs Canossianas, objetivando atendimento dos colaboradores do distrito da Boa Vista. Criada para atender a lei que obrigava empresas de grande porte a oferecer ensino primário aos filhos de seus funcionários (CORREIO DA TUPY, 1962);
- Após criticar os constantes aumentos de salários, pois não resolviam o problema visto que a alimentação também subia, a diretoria da Fundação Tupy criou uma colônia agrícola que vendia aos empregados, a preços justos, o abastecimento alimentar. Também instituíram o Salário Família de Cr\$ 400.00 [US\$ 1,26] mensais por filho de até 14 anos, para o equacionamento dos problemas humanos e busca sólida da justiça social, a paz e a compreensão (CORREIO DA TUPY, 1962); e
- fundada a Cooperativa Tupy, que fornecia produtos de consumo aos funcionários da empresa que se associavam (CORREIO DA TUPY, 1962).

Contudo, a principal iniciativa da Diretoria da Fundação Tupy no que concerne aos serviços oferecidos à comunidade foi a criação da Escola Técnica Tupy, tida como propagadora de ideais, instrutora de mão-de-obra e centro de formação de técnicos.

Desde o início do Governo militar a Fundação Tupy, através da sua Diretoria, procurava conquistar mais apoio econômico para a sua expansão através dos militares. Até como forma de retribuição por um apoio tão evidente, significativo para os militares, por se tratar de uma cidade essencialmente industrial (eram nas cidades industriais que a oposição organizava-se, muitas vezes através dos sindicatos dos trabalhadores). Em 1968, aproveitando-se da intenção do Governo em incentivar as empresas nacionais, a empresa consegue a aprovação de financiamentos para um ousado plano de duplicação da capacidade instalada, chamado “Plano D”.

Em 1973, a Fundação Tupy com a conclusão da implantação do “Plano D”, alcançou o número de 4.700 funcionários, reunindo 23.000 dependentes, o que significava 17% da população de Joinville. Possuía um capital de Cr\$ 100.000.000,00 (US\$ 16.340.000,00) e pagava em impostos 13% do total gerado em Joinville, Cr\$ 3.200.000,00 (US\$ 523.000,00) por ano.

Ainda em 1973, a Fundação Tupy beneficia-se da aprovação de mais dois projetos, sendo um de pequena monta intitulado “PIC” (Plano de Investimentos Complementares) e outro projeto de grande proporção chamado “Plano T”, que previa a triplicação da capacidade de produção que a Empresa acabava de alcançar.

Mesmo antes que estes projetos tivessem sido executados integralmente, o Grupo Tupy divulgou números sobre seu tamanho geral, pois além da expansão da Fundação, a empresa beneficiou-se de diversas linhas de financiamentos para investir em outras áreas. Em Abril de 1974, o Patrimônio total era de Cr\$ 250.000.000,00 (US\$ 38.500.000,00), com 8.000 funcionários e um faturamento de Cr\$ 600.000.000,00 (US\$ 92.166.000,00) por ano. E os números atualizados da Fundação Tupy em Joinville informavam que ela mantinha 6.500 funcionários e faturava Cr\$ 320.000.000,00 (US\$ 49.195.000,00) por ano, gerando uma renda para a região de Cr\$ 200.000.000,00 (US\$ 30.722.000,00) anuais. Se considerado a média anterior de cada funcionário manter 4,9 dependentes, tem-se o significativo número de 31.850 dependentes, e com a cidade crescendo a uma média de 6,4% ao ano, com aproximadamente

160.000 habitantes, o que possibilita afirmar que a Fundação Tupy assegurava a manutenção de aproximadamente 20% da população total.

Em agosto de 1973, a Fundação Tupy criou o CPT, Centro de Pesquisas Tecnológicas, financiado pelo BNDE e contratou especialistas da Escola Politécnica da USP, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas e do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de Pernambuco. Em maio de 1977 ocorreu a inauguração do novo prédio do Centro de Pesquisas da Fundação Tupy.

#### *4.3.1.5 O Nascimento da Escola Técnica Tupy*

A iniciativa da criação da Escola Técnica Tupy, segundo Ternes (1989) deve-se ao Presidente da Fundação Tupy, Hans Dieter Schmidt que em uma viagem a Suíça, em 1959, conheceu uma importante indústria de conexões chamada “George Fischer” que mantinha uma escola técnica própria. Ainda segundo o autor, desde 1956 já acontecia encontros entre superiores e funcionários para treinamentos em tecnologia de produção. O envolvimento pessoal de Dieter Schmidt na administração da escola tinha como objetivo a consolidação da mesma e a aproximação dos órgãos públicos que já eram parceiros da Fundação Tupy em mais esta iniciativa. O apoio do Governo devia-se, também, pela conjuntura nacional da época, em que o poder público procurava incentivar a industrialização e estava ciente que para tanto seriam necessários profissionais capacitados.

Para estruturar a escola foi convocado um grupo de professores e de técnicos, entre os quais se destacam o professor Sylvio Sniecikovski, que lecionava Matemática, Física e Desenho no Colégio Bom Jesus, em Joinville, e o químico industrial J. J. Puls, os quais seriam respectivamente diretor-administrativo e diretor-técnico da Escola Técnica Tupy. A proposta pedagógica praticada pela escola, na época, correspondia a uma associação teórico-prática, em que as aulas teóricas eram ministradas em sala convencional e as aulas práticas, no interior da própria fábrica da Fundação Tupy.

Com a aceleração do crescimento industrial brasileiro, na segunda metade da década de 60, a ETT soube acompanhar o processo, ampliando os seus horizontes como obra de cunho nitidamente cultural, social e tecnológico.

Em abril de 1960, Dieter Schmidt encaminha expediente da Fundação Tupy ao Diretor do DEI / MEC (Departamento de Ensino Industrial / Ministério da Educação e Cultura), requisitando a autorização de funcionamento e o reconhecimento oficial da ETT.

Em março de 1961 ocorre o lançamento da pedra fundamental do prédio da ETT, pelo Almirante Lúcio Meira, presidente do BNDE (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico) e do GEIA (Grupo de Estudos da Indústria Automobilística).

Em dezembro de 1961, são oficializados os Cursos de Máquinas e Motores e de Metalurgia. Estava criado e reconhecido o primeiro Curso Técnico de Metalurgia do país, orientado para a fundição.

Em dezembro de 1962, o relatório de atividades do ano desenvolvido por J. J. Puls relata a possibilidade de um projeto denominado de “Projeto A” com ajuda do Governo da Alemanha. O então diretor técnico observa que a implantação deste projeto constituiria uma importante base para tornar a ETT uma entidade de grande projeção dentre as congêneres do país.

Em 1962, Dieter Schmidt cria a Sociedade Educacional Tupy - SET, de caráter civil e sem fins lucrativos, responsável pela manutenção jurídica da ETT.

No início de 1963, a organização e o funcionamento da escola sofreram uma profunda alteração, a partir do acerto entre a Fundação Tupy e a recém-fundada Sociedade Educacional Tupy. Ainda neste ano, a diretoria executiva da SET, que tinha grande parte dos diretores da Tupy como membros, discutiu e aprovou a criação do ginásio industrial e o convênio em que a empresa transferia a administração e gerência das atividades culturais e educacionais para a SET. Estas eram a Escola Técnica Tupy, Escola Primária Tupy, Biblioteca, Museu de Mineralogia, Curso Técnico e diversas bolsas de estudo e mérito escola (ata da SET nº 1, 1963).

Em dezembro de 1963, a Diretoria Executiva da SET discutiu e aprovou várias medidas administrativas, tais como, medidas de contenção de despesas na assistência social, a busca de verbas federais que o MEC havia anunciado para formação de técnicos e o aumento da pressão sobre a Assembléia Legislativa de Santa Catarina, para obtenção do reconhecimento de Utilidade Pública.

Em janeiro de 1964, no relatório de atividades do ano anterior, são mencionados os procedimentos ligados ao “projeto A”, que era desenvolvido desde o início de 1962, descrevendo-o como essencial para bom andamento da ETT, pois muitas instalações, equipamentos e materiais que a Escola possuía não eram adequados e também não estavam

sendo adquiridos por causa das indefinições deste projeto, que previa a busca de recursos na Alemanha (Relatório de Atividades da SET de 1963).

No ano 1963, como resultado de sua rápida evolução, a SET, mantenedora da ETT é reconhecida de utilidade pública pelos Governos municipal e estadual.

Em maio de 1964, o senhor Armando Hildebrand, Diretor do DEI / MEC veio para o lançamento do Programa Intensivo de Preparação de Mão-de-Obra - PIPMO em Santa Catarina; conheceu as instalações da ETT e participou de homenagens na qual o Prof<sup>o</sup> Sylvio Sniecikowski assinou o convênio de cooperação entre o MEC e a SET. Em julho de 1964, o Correio da Tupy destacou a construção de oficinas para a ETT, utilizando pessoal e equipamentos da Manutenção da Fundação Tupy.

Em agosto de 1964, a Diretoria Executiva da SET discutiu e aprovou várias medidas administrativas referentes ao Convênio de Ajuda Alemã. Declararam-se dispostos a aceitar os termos de ajuda financeira, os equipamentos, hospedar os professores alemães e utilizar suas orientações.

Em outubro de 1964, uma comitiva do MEC, liderada pelo diretor do Departamento de Ensino Industrial Armano Hildebrand, veio a Joinville para conhecer a Fundação Tupy e a SET, e participaram de diversas solenidades, das quais destacam-se os seguintes trechos de discursos: Dr. Dieter Schmidt, falando como Presidente da Associação Comercial e Industrial de Joinville, ACIJ, e que destacou a necessidade de moralização na concessão de verbas para educação, pois o Governo que foi extinto pela Revolução não era sério, e financiou entidades desconhecidas e agitadoras culturais. O Engenheiro Raul Schmidt, falando como Presidente da SET, destacou que o reconhecimento dos esforços feitos pela educação do país, principalmente a industrial, era um alento ao desenvolvimento da nação, pois o trabalho cooperado com o Governo era uma necessidade real e imediata. E a mensagem lida em nome do Ministro Flávio Suplicy, que não pode vir por motivo de doença, destacava que o Governo queria erradicar o analfabetismo no país e ajudar financeiramente iniciativas sérias como a da SET / ETT. E no mesmo mês, a ETT recebeu a visita de um especialista alemão em metalurgia, Dr. Franz Roll que veio expedir parecer sobre projeto de expansão da instituição para o Governo alemão, sua permanência foi marcada pelo grande número de reuniões, palestras e homenagens.

Em 1965 foi criada a oficina mecânica dotada de modernos equipamentos. No ano seguinte, a SET é reconhecida de utilidade pública pelo Governo Federal e recebe a visita do

Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco. A escola desfruta de prestígio nacional, sendo reconhecida já como uma das mais importantes escolas de formação técnica do Brasil, com instalações adequadas, equipamentos e maquinários atualizados.

No relatório anual de atividades de 1964, o comentário sobre o “projeto A” considera o assunto muito adiantado, estimando que até junho ou julho de 1965 estaria tudo resolvido, pois entre outras coisas, já estava acertada a vinda do Prof<sup>o</sup> Franz Roll líder da Missão Técnica Alemã.

Em junho de 1965, a Diretoria Executiva da SET discutiu e aprovou várias medidas drásticas de redução de despesas, em virtude da queda brusca do orçamento, creditada a grave crise econômica nacional: corte de benefícios aos alunos, redução de jornada de trabalho e salários, aumento da contribuição dos sócios, pedido de isenção da tarifa elétrica e pedido de ajuda orçamentária à Secretária de Educação de Santa Catarina.

Em janeiro 1966, o relatório de atividades do ano anterior, registrava a situação do “Projeto A” conforme descrito por J. J. Puls: “O ano de 1965 não trouxe, segundo pode ser observado, o avanço que se esperava para o ‘Projeto A’. Decorridos 4 anos – os primeiros passos para o ‘Projeto A’ foram dados em fevereiro de 1962 – ainda não se vislumbra êxito em tão árdua campanha infortunadamente. Não pudemos encontrar as causas do insucesso” (RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA SET, 1965).

Em fevereiro de 1967, é assinado o Convênio Complementar ao Acordo Básico de Cooperação Técnica, firmado entre os Governos do Brasil e da Alemanha, para ampliação da ETT e melhoria do ensino ministrado.

Em julho de 1967, estava prevista a chegada de novos equipamentos alemães para o laboratório de Física. Na SET seriam construídos durante o ano, 1.500 m<sup>2</sup> de área coberta com verbas do MEC, e o convênio com a República Federativa da Alemanha - RFA era de um milhão de Marcos.

Na Ata de Reunião da SET de outubro de 1967, a Diretoria Executiva discute vários aspectos administrativos, onde caracterizaram a entidade como “entidade de ensino técnico e de pesquisa e promoção tecnológica para a Fundação Tupy” e pediram uma verba fixa mensal de NCr\$ 40.000,00 (US\$ 14.760,00). Iniciaram a discussão de como pedir verbas para o BNDE, e como cumprir as obrigações assumidas com a Alemanha.

Em novembro de 1967, o Adido econômico da RFA visitou a SET para vistoriar obras e discutir detalhes do programa de ajuda alemã. O Deputado Federal Lauro de Loyola também veio para vistoriar as obras feitas com os recursos do MEC que foram por ele intermediadas.

Em dezembro de 1967, o Ministro da Educação e Cultura Tarso Dutra, o Diretor do DEI/MEC Jorge Furtado, acompanhado do Governador Ivo Silveira, do Secretário de Educação e Cultura de Santa Catarina Professor Galileu Craveiro do Amorim, do Cônsul da RFA Roland Zimmermann, do Presidente da Fundação Tupy Dieter Schmidt, professores e diretoria da SET, além de Deputados Federais; realizaram visita a instituição. Durante a solenidade de inauguração das novas instalações para recebimento dos equipamentos provenientes da ajuda Alemã, em discurso, o Ministro afirmou:

O Brasil necessita desenvolver-se com extrema rapidez, e que a Fundação Tupy fazia o seu dever patriótico ao patrocinar tal iniciativa, o ensino técnico mais do que suprir uma necessidade da indústria era um dever patriótico com o desenvolvimento. O governo estava presente onde ocorrem iniciativas como esta, pois elas ajudavam o governo a alcançar metas e que o MEC contribuiria financeiramente com a SET em 1.968.

Diversos políticos presentes também fizeram pronunciamentos, que concordaram com o tema e as afirmações do ministro.

O período compreendido entre 1959 e 1967 é marcado pela dependência total da organização com a Fundação Tupy. Mesmo tendo sido transformada em uma entidade independente, a Sociedade Educacional Tupy, era tratada como um setor da empresa e recebia todas as orientações da mesma.

A SET, neste período, recebia apoio da Fundação Tupy, sempre presente através de recursos financeiros, influência política e participação dos diretores na instituição. O poder público nacional participava através de convênios de funcionamento e reconhecimento da utilidade pública e o Governo da Alemanha Ocidental, que dentro da sua política de aproximação com os países latino-americanos, selecionou a Escola Técnica Tupy para receber um valioso conjunto de equipamentos modernos.

A Escola Técnica Tupy e posteriormente a Sociedade Educacional Tupy surgiram com o objetivo declarado de formar técnicos industriais para a área de metalurgia, e preparar mão-de-obra para o trabalho em indústrias de fundição. Em artigos do Correio da Tupy encontram-se diversas referências a esses objetivos da SET e do Ensino Técnico. Em Janeiro de 1963, o

Professor Franz Xavier Roll, líder da Missão Técnica Alemã, enviou expediente afirmando que o trabalho técnico engrandece a nação e que esta escola fazia parte do projeto de engrandecimento da nação, pois levava o conhecimento técnico e as possibilidades do trabalho industrial bem remunerado às novas gerações.

Havia também os interesses políticos explícitos, como comprova a declaração de Dieter Schmidt em entrevista em rede nacional de televisão quando afirma, em Setembro de 1963 que:

Como cidadão e homem de empresa, acho que todos os brasileiros devam ser participantes dessa luta ideológica, que no momento se trava em todos os quadrantes do país. Não podemos admitir que nesse momento decisivo e histórico, pudesse o Brasil cair na desgraça de um regime totalitário da direita ou esquerda. Todos temos que tomar parte desta luta de salvação nacional contra o comunismo e contra a corrupção administrativa (CORREIO DA TUPY, 1963).

Aparentemente, pela análise de documentos do arquivo havia outros objetivos, como o declarado pelo professor J. J. Pulls que organizava os relatórios anuais de atividades e no de 1963, discute a importância da sugestão dada em 29 de novembro, onde indicou a possibilidade da ETT implantar um curso de Engenharia para a formação de tecnólogos e engenheiros de operação. Destacou que a instituição passaria a ser completa, que poderia aproveitar melhor o talentos desenvolvido nos cursos técnicos, que não haveria necessidade de bolsas de estudo fora da cidade, e que a Tupy manteria a distinção do pioneirismo no campo de ensino técnico em Joinville. No relatório de atividades de 1964, ele relembra a sugestão da instalação de um curso de Engenharia. Citam os jornais da cidade que estavam anunciando a criação de um curso de Engenharia de Produção na cidade, e enfatiza a perda de uma oportunidade da SET ser a pioneira em Joinville em mais um aspecto. Mas frisa que com os novos equipamentos e da vinda da missão técnica, previstos no “projeto A”, a instituição teria a possibilidade, e que a cidade comportava, de oferecer este curso de Tecnólogo – Engenheiro de Operação de Metalurgia, e ainda sugeria a criação de mais dois cursos técnicos: Eletrotécnico e Química, sendo que o primeiro ele considerou que já estava encaminhado e o segundo, afirmava ser o momento certo, porque havia uma demanda na cidade e uma política nacional da criação de pólos de indústria química. Para este engenheiro a instituição destinava-se a ser pioneira na área de ensino técnico.

E finalmente, para viabilizar o objetivo de preparar mão-de-obra para o trabalho industrial, a SET procurava participar dos convênios oferecidos pelos órgãos públicos, como comprova a notícia publicada em fevereiro de 1964: PIPMO (Programa Intensivo de Preparação de Mão-de-Obra) foi anunciado com verbas de Cr\$ 2,8 bilhões (US\$ 3.930.000,00) de vários ministérios. O SENAI colaboraria no país inteiro, em Santa Catarina, Joinville seria o principal núcleo e teria coordenação do Eng. Raul Schmidt. SET / ETT participaria com força total do projeto.

A escola tinha objetivos sociais, pois os alunos tinham grandes benefícios, como comprova a publicação de dezembro de 1963, quando as inscrições para a ETT foram anunciadas, oferecendo gratuidade de mensalidade, uniforme, alimentação, assistência médica/odontológica e participação na Cooperativa da Tupy.

Das práticas adotadas no cotidiano da escola em relação aos alunos, têm-se as cerimônias solenes com presença de autoridades civis, religiosas e militares, que foram repetidas vezes noticiadas no Correio da Tupy. Como exemplo, em abril de 1962, noticiou que a aula inaugural do ano teve as presenças do deputado Lauro Carneiro de Loyola, do Dr. Paulo Medeiros (Inspetor Federal de Ensino Secundário), do Diretor Presidente da SET Raul Schmidt, do Diretor-técnico da ETT Prof<sup>o</sup> J. J. Puls, do Diretor Presidente da Fundação Tupy Hans Dieter Schmidt, e palestra do Prof<sup>o</sup> Victor Hugo Michel.

A visão institucional como setor da Fundação Tupy foi registrada em diversos relatórios de atividades anuais que estão nos arquivos da instituição, encontram-se registros de como a instituição se enxergava, pois apesar destes documentos terem como autor sempre o Diretor-Técnico da ETT, eles são os documentos oficiais sobre a SET. A própria destinação dos relatórios que eram feitos para serem analisados pela Diretoria Executiva da Fundação Tupy, como um setor prestando contas à empresa, ajuda a compreender como era compreendida a SET pelos principais colaboradores. Além disso, encontram-se passagens em que a SET efetivamente prestava serviços e acatava determinações da Diretoria da Fundação Tupy como um setor da empresa. De uma forma geral, o autor deste relatório considerava a SET / ETT mais um dos departamentos da Empresa, e afirmou que o crescimento da escola é o crescimento da fundição, e vice-versa.

Em 1966, no relatório de atividades do ano anterior, já na introdução tem-se a seguinte passagem – “[...] em consequência da depressão conjuntural verificada no País – com profundos reflexos negativos sobre o desenvolvimento da Empresa, que é, enfim,

dinamizadora da vida da SET”. Falando das atividades como editores do Correio da Tupy – “Com a reorganização estabelecida pela Diretoria da Empresa, também a expedição do CT passou a ser assumida por nós, vindo para a nossa sede (Edifício da Biblioteca Visconde de Mauá) a máquina de endereçar, as chapas para esse serviço, assim como a coleção de clichês, antes em poder do Departamento de Relações Públicas” e “Também é indicado mencionar que o CT, alcançando amplas camadas de reais consumidores – este alcance convém ampliar sempre mais – é o meio promocional menos dispendioso para a Empresa, segundo a nossa opinião e as nossas observações” (RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA SET, 1965).

Os anos de 1968, 1969 e 1970 foram de intensas atividades para a ETT, pois após um longo projeto de busca de ajuda técnica da Alemanha Ocidental, finalmente a instituição recebeu os equipamentos. Composto de um grande conjunto de equipamentos considerados modernos para a época, a ajuda Alemã também contou com o envio de uma Missão Técnica Alemã, chamada MTA, composta por quatro engenheiros que permaneceram no país um pouco mais de três anos, reorganizando os currículos dos cursos e ensinando os colaboradores da ETT a operarem o maquinário. Tudo isso foi possível graças a um amplo apoio do Governo Militar, que iniciou a prática de destinar generosas verbas para a SET, provavelmente por intermédio e influência da Diretoria da Fundação Tupy.

Toda esta atividade, mais outras doações diversas e convênios geraram uma repercussão na cidade, que acompanhava os avanços pelos jornais locais, e em algumas publicações nacionais, conforme atestam os fatos subseqüentes.

Em 14 de maio de 1968, de acordo com o Jornal a Notícia: “Moderno material alemão chega para uso na ETT”. Em 25 de agosto de 1968, de acordo com o Jornal de Joinville, Dieter Schmidt escreve: “começa no dia de hoje uma nova etapa para o ensino tecnológico da juventude catarinense”, em afirmação proferida durante a chegada da Missão Técnica Alemã à Joinville, cerimônia que contava com a participação do prefeito Nilson Bender.

De acordo com o Jornal de Joinville de 04 de setembro de 1968, o Professor Dr. Franz Xavier Roll, membro da MTA, divulgou em entrevista o excelente trabalho da SET e mencionou “o caminho para o desenvolvimento é a exploração racional das riquezas”. Também na mesma data, de acordo com o Jornal A Notícia, salienta o progresso técnico da metalurgia em Santa Catarina, destacando o papel da ETT.

Em outubro de 1968, conforme Correio da Tupy, na recepção oficial da MTA, Dieter Schmidt declarou: “Começa no dia de hoje uma nova etapa no ensino tecnológico da

juventude catarinense”. O metalurgista de grande reputação na Europa e Professor, Dr. Franz Roll da Alemanha, declarou que: “A juventude está predisposta a aceitar o mestre que saiba apoiar-se no tripé do amor a juventude, no espírito de justiça e no conhecimento da matéria que leciona”. Ainda do professor: “Em primeiro plano, fundamental em qualquer lugar e ocupação, deve-se dar grande atenção ao desenvolvimento do caráter do jovem, pois disso depende o seu futuro”.

Em setembro de 1969, conforme Correio da Tupy, faz o relato da inauguração oficial em 14 de agosto, do equipamento que veio pelo Acordo de Ajuda Alemã. Em solene cerimônia, que contou com a presença do Ministro de Relações Exteriores do Brasil, Dr. José Magalhães Pinto; Embaixador da RFA Ehrenfried von Holleben; Chefe da Casa Civil do Estado de Santa Catarina e representando o Governador Ivo Silveira, o Deputado Estadual Dib Cherem; contra-almirante do 5º Distrito Naval, Herick Caminha; Prefeito municipal Nilson Bender; e diretoria da Fundação Tupy e da SET; foram prestadas homenagens militares por efetivo do 13º BC. Em seu discurso, Dieter Schmidt agradeceu os esforços das autoridades brasileiras e as doações do Governo da Alemanha para que a juventude tivesse a oportunidade de estudar e aprimorar conhecimentos técnicos importantes para a indústria, e enfatizou que é uma importante forma de cooperação econômica e cultural.

Em dezembro de 1969, conforme Correio da Tupy, a ETT é considerada o centro de referência em ensino técnico pelo MEC, que planeja através do PAETI (Programa de Ajuda ao Estudante Técnico Industrial), providenciar bolsas para que estudantes de outras regiões possam cursar metalurgia, o único no Sul do país.

O Jornal de Santa Catarina de 04 de março de 1973 divulga: “Tupy, a escola sempre mais moderna: acaba de adquirir equipamento sem similar em escolas técnicas ou institutos de ensino superior no Brasil, trata-se de um microscópio metalográfico com visor de TV e possibilidade de instalação de vídeo e som”. Conforme o Jornal de Santa Catarina.

Em 23 de abril 1974, o Jornal A Notícia publica sobre a ETT:

Um dos baluartes da pujança industrial de Joinville: com um ensino que abrange do primário ao ensino técnico de 2º grau, é uma instituição tão bem conceituada que o Governo federal solicitou pesquisas tecnológicas sobre metalurgia, e para efetuar essas pesquisas conta com uma equipe de 15 profissionais, entre eles engenheiros altamente especializados. Para o ensino, conta com uma excelente estrutura de laboratórios e oficinas que permitem o ensino teórico e prático simultaneamente. É uma instituição que administra anualmente um orçamento de Cr\$ 2.000.000,00 (US\$ 307.000,00) e conta com recursos da união, do Governo, do Estado e do Município.

Em 27 de agosto de 1974, o Jornal O Estado descreve o movimento para a implantação de uma faculdade de engenharia de metalurgia em Joinville e a ETT é citada como uma instituição que conta com modernos equipamentos e que tem tradição na formação de técnicos altamente qualificados, que são contratados na indústria local, quando não continuam seus estudos em outras regiões.

O Jornal de Joinville, de 07 de setembro de 1974, publica que a SET vai realizar pesquisas sobre “ferro fundido com alto teor de alumínio”, com verbas de Cr\$ 217.635,00 (US\$ 30.800,00). A Secretária do Desenvolvimento participará com Cr\$ 110.000,00 (US\$ 15.600,00) e o CODESUL (Conselho de Desenvolvimento do Extremo Sul) com Cr\$ 80.000,00 (US\$ 11.300,00).

Paralelo à instalação dos equipamentos da Ajuda Alemã e da permanência da MTA, a SET com ajuda e influência da Diretoria da Fundação Tupy iniciou uma busca por verbas de manutenção e custeio das atividades de ensino, além de recursos para investir nas instalações. Este período foi marcado pelo grande fluxo de verbas públicas, originárias da União, Estado e Município, que representaram considerável receita durante o período. Utilizando-se de dados obtidos através dos relatórios de atividades deste período estudado, percebe-se três tendências:

- a Fundação Tupy participava cada vez menos na composição da Receita, pois em 1968 contribuiu com 17,69 % do total dos recursos, em 1979 contribuiu com apenas 7%, tendo anos como os de 1972 e 1977 que a contribuição não alcançou 1% da receita total;
- as receitas públicas cresceram e muito na composição total das receitas, pois se em 1968 representavam apenas 33,45% do total dos recursos, em 1972 representaram 50,04%, em 1973 representaram 50,60%, em 1974 representaram 38,08% em 1975 representaram 44,81%, e, a partir deste, iniciaram uma queda, mas nunca ficando abaixo dos 30% de contribuição;
- as receitas próprias aumentaram de participação no total de recursos, pois se em 1968 representaram apenas 8,85 % do total, em 1979 representaram pelo menos 26,48% .

Ao se avaliar os relatórios de atividades da Sociedade Educacional Tupy – SET, no primeiro período ratifica-se, principalmente, a dependência da mesma com a Fundação Tupy e, concomitantemente, para com o assistencialismo do Governo, através dos investimentos a fundo perdido e da própria ajuda financeira empregada na manutenção da organização. A seguir são relatados trechos das atas das reuniões da direção executiva da SET, que tratam da busca de recursos:

- janeiro de 1968 - Diretoria Executiva da SET reúne-se para discutir exclusivamente financiamento do BNDE / FUNDEPRO, principalmente as exigências legais. Nesta reunião planejaram como agilizar os procedimentos, pois além do empréstimo o referido banco também iria fazer uma doação, assegurando a conclusão das ampliações previstas no acordo com a Alemanha;
- abril de 1968 - Assembléia Geral Extraordinária da SET reuniu-se para discutir as exigências legais do BNDE para empréstimo de NC\$ 500.000.00 (US\$ 156.000,00) e doação de mais NC\$ 500.000.00, e aprovou as medidas: em caso de dissolução o BNDE teria de autorizar e destinar os bens;
- junho de 1968 - Diretoria Executiva da SET discutiu e aprovou novo estatuto tendo em vista os convênios com o BNDE;
- agosto de 1968 - SET e FUNDEPRO / BNDE fecharam acordo de financiamento de NCr\$ 1.000.000,00 (US\$ 302.000,00) para a realização de pesquisas no campo da metalurgia, prevendo a utilização do equipamento da Ajuda Alemã que estava sendo instalado;
- janeiro de 1969 – O Presidente da ACIJ, Sr. Felinto Jordan, assumiu como membro da diretoria da SET em 04 de dezembro de 1968;
- fevereiro de 1969 - Diretoria Executiva da SET, discutiu principalmente dois aspectos: como conduzir as obras necessárias pelo acordo com o Governo alemão se o BNDE não liberou ainda as verbas que já estavam sendo gastas, e como manter a instituição em funcionamento se não há verbas? Novos convênios ou cobrança de mensalidades dos alunos?;
- abril de 1969 - Diretoria Executiva da SET voltou a pauta com os duas mesmas preocupações: Como manter o funcionamento da escola sem novos convênios e sem cobrança de mensalidades? E como completar as obras para o equipamento alemão se as verbas do BNDE ainda não foram liberadas?;

- agosto de 1969 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e decidiu: a implantação de cursos técnicos noturnos para adultos operários, visando a formação de técnicos para a indústria e o aumento no número de alunos; recusaram a instalação de uma faculdade de engenharia metalúrgica por fugir do objetivo de formar técnicos e discutiram formas de obter recursos e cobrar mensalidades;
- novembro de 1969 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e decidiu: a cobrança de mensalidade seria para todos os alunos da ETT, salvo bolsistas. A SET pediria recursos para diversas instâncias, como o BNDE, o Governo do Estado e o Governo Federal;
- fevereiro de 1970 - Professor Alcides Abreu, renomado especialista no ensino industrial, fez palestra da aula inaugural em sessão cívica. O professor Alcides passou a fazer parte da diretoria da SET;
- junho de 1970 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e discutiu principalmente sobre recursos financeiros, analisaram os convênios existentes e decidiram tentar um convênio novo com o DEI / MEC;
- outubro de 1970 - Diretoria Executiva da SET, em reunião administrativa discutiu o início de um Grupo de Pesquisa, o andamento das obras para a utilização dos maquinários alemães, que estavam sendo feitos com recursos do DEI/MEC e SENAI, além de decidirem solicitar recursos a Prefeitura Municipal e ao Governo do Estado;
- maio de 1971 - Durante a inauguração do Pavilhão de Máquinas, Motores e Eletromecânica. Os discursos giraram sobre os temas: educação integral visando capacitar para o trabalho técnico industrial e a cidadania; a necessidade de colaboração entre as instituições, como a ajuda financeira do SENAI na construção deste pavilhão; e homenagens ao aniversário da Revolução e sobre a necessidade de união contra os inimigos da pátria;
- setembro de 1971 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se para discutir o planejamento da instituição, sendo rejeitada a proposta de criação de um curso de telecomunicações por considerarem o mercado restrito e pela falta de dotação orçamentária, aprovada o uso das bolsas PEBE (Programa Especial de Bolsas de Estudo), com reserva de 50% das vagas nas séries iniciais e foi colocada em discussão a possibilidade de transformar a SET em um Centro Profissional, somente com cursos profissionalizantes sem a escola;

- março de 1972 - Assembléia Geral Ordinária da SET reuniu-se para discutir três assuntos principais: Convênio conjunto entre o DEM / MEC, Governo de Santa Catarina e Prefeitura de Joinville que passariam a responder por 70% dos custos da ETT. Outro convênio com o Ministério do Trabalho / PEBE, onde os trabalhadores sindicalizados e seus filhos passaram a receber bolsas. E a aceitação do PIPMO, onde a escola utilizaria toda a capacidade excedente;
- agosto de 1972 - Diretoria Executiva da SET discutiu dois aspectos: o início de um núcleo de pesquisa tecnológica e uma possível Federalização da SET, onde os custos todos seriam assumidos pela União, solucionando os problemas de caixa recorrentes na instituição;
- outubro de 1972 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e tomou conhecimento que a Federalização foi totalmente descartada, mas em contrapartida o MEC ofereceu novos convênios;
- maio de 1973 - Governos estadual e federal prometeram verbas para financiar pesquisas na SET. O Governo estadual inaugurou seu programa de apoio a pesquisas tecnológicas com o convênio de Cr\$ 180.435,00 [US\$ 29.600,00], assinado com a ETT e o Governo federal contratou pesquisas no valor de Cr\$ 360.000,00 [US\$ 59.000,00]. Todos os recursos foram aplicados no desenvolvimento da metalurgia;
- outubro de 1973 - Diretoria Executiva da SET discutiu vários aspectos administrativos: o equilíbrio financeiro da SET graças aos diversos convênios, o ensino gratuito aos alunos carentes e a todos que se comprometam a trabalhar como técnicos durante 03 anos em Santa Catarina. Com o início das atividades dos Cursos Técnicos Especiais, a novidade mais marcante foi a inclusão das mulheres como alunas, com máximo de 25% das vagas;
- janeiro de 1974 - Em um documento de divulgação da SET, encontram-se dois aspectos de importância: a instituição contava com recursos financeiros do DEI / MEC, Governo de Santa Catarina, PMJ, SENAI, Fundação Tupy, entre outros. E os principais objetivos da instituição são: formar Técnicos em nível de 2º grau (Mecânicos e Metalurgistas, sendo que só a SET / ETT oferece o segundo curso no Brasil); formar Auxiliares Técnicos em nível de 2º grau; treinar/aperfeiçoar pessoal que já atue em empresas; prestar serviços especializados a pequenas e médias empresas; prestar assistência e consultoria técnica a empresas e órgãos públicos; e

- fazer pesquisas tecnológicas no setor de metais;
- fevereiro de 1974 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e analisou as principais atividades: prestação de serviços, principalmente para a Fundação Tupy, Wetzell e órgãos públicos; e a pesquisa de novas tecnologias de fundição, com convênios de financiamento; e relataram a situação financeira considerada equilibrada e com várias fontes de recursos (BNDE, DEM/MEC, SDESC, SEE, Prefeitura de Joinville, SENAI, Mensalidades, Prestação de Serviços);
  - dezembro de 1974 - Professor Célio Goulart assumiu cargo na Diretoria Executiva da SET. Ele era membro do SENAI – SC e iria ajudar a desenvolver a ETT com sua longa experiência em ensino industrial;
  - dezembro de 1974 - Diretoria Executiva da SET resolveu jogar toda pressão política possível sobre o DEM / MEC para obter retornos nos convênios firmados;
  - setembro de 1975 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e aprovou a previsão de despesas para 1976 no valor de Cr\$ 6.400.000,00 (US\$ 762.000,00), além de renovar convênio para utilizar a segurança da Fundação Tupy e serem comunicados que os calçamentos internos da SET foram concluídos, com doação de material pela Prefeitura;
  - dezembro de 1975 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e discutiu sobre as verbas para 1976 que já estavam confirmadas e eram: MEC - Cr\$ 1.300.000,00 (US\$ 145.000,00), PMJ – Cr\$ 418.085,00 (US\$ 46.500,00), SENAI – Cr\$ 350.000,00 (US\$ 39.000,00), Governo de SC – Cr\$ 836.170,00 (US\$ 93.000,00). Considerando o montante insuficiente e pressionando para obtenção um valor maior, mandaram mensagens para a ACIJ, MEC, PMJ, SENAI, Governo de SC. São comunicados de que o MEC enviou comissão para avaliação da ETT; que há uma nova lei que estava sendo promulgada para incentivar o treinamento industrial, e que já estavam sendo estudadas as formas de aproveitá-la na instituição;
  - abril de 1976 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e discutiu diversos assuntos, dos quais destacam-se: Relatório da comitiva do MEC, que ao avaliar o custo por aluno afirmou que a ETT mantém uma estrutura muito grande e com alto número de funcionários para atender um pequeno número de alunos, e por isso, a verba do ministério seria reduzida para somente Cr\$ 1.100.000,00 (US\$ 107.000,00). Diante do fato, a diretoria elaborou um novo relatório para discutir especificidades, e falhas,

da análise da comitiva e enviou-o para o Secretário Nacional do MEC Engenheiro Euro Brandão. Discutiu também a aprovação pela FUCAT (Fundação Catarinense do Trabalho) de verbas de Cr\$ 700.000,00 (US\$ 68.000,00) para compra de um novo equipamento; a solicitação para que a Fundação Tupy transforme em doação os adiantamentos que fez a SET e que já somam Cr\$ 1.600.000,00 (US\$ 156.000,00); o recebimento da doação da Antarctica de uma central telefônica usada em bom estado; e da necessidade de combater o aliciamento de funcionários que vão prestar assistência técnicas em empresas-clientes, pois as mesmas estão contratando-os;

- novembro de 1976 - Reunião da Diretoria Executiva da SET em que mesmo com todas as negativas anteriores resolveu pressionar o MEC para obtenção de verbas visando proporcionar o estudo gratuito a 75% dos alunos da ETT, e obrigá-los contratualmente e exercerem a profissão de técnico por pelo menos 03 anos, sob pena de terem de pagar o custo total do curso;
- março de 1977 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e debateu que: treze colaboradores foram dispensados para diminuir a folha de pagamento, pois com a diminuição da quantidade de pesquisas produzidas eles tornaram-se excedentes;
- abril de 1979 - Diretoria Executiva da SET reuniu-se e discutiu os resultados financeiros de 1978: onde a receita alcançada foi de Cr\$ 15.924.771,00 (US\$ 680.836,00) e o total das despesas foi de Cr\$ 19.345.872,00 (US\$ 827.100,00), considera-se que o valor citado anteriormente US\$ 156.000,00 emprestados pela Fundação Tupy deva ser transformado em doação, o que equilibraria o resultado do ano.
- dezembro de 1979 - Dados presentes no Relatório Geral das atividades da SET: A instituição continuava com os cursos que já vinha realizando, sendo que estes referidos cursos compõem-se em três grupos: os cursos técnicos regulares ou especiais, os cursos de qualificação profissional e cursos especiais de capacitação / requalificação profissional.

Todos os anos da década de 1970 foram marcados por uma sólida estabilidade da Escola. A Escola cresceu em termos de alunos e cursos, atendendo as necessidades específicas das empresas da região de Joinville, mantendo o prestígio de escola-modelo com níveis de qualidade de ensino reconhecidos como dos melhores do país. A dedicação do corpo docente,

o entusiasmo dos Diretores Sylvio Sniecikovski e J. J. Puls e o zelo de Dieter Schmidt e Raul Schmidt refletem na vida da Escola, cujo prestígio não só é reconhecido pelas autoridades da área da educação e do Governo, mas também, pela comunidade joinvilense e, principalmente, pelos empresários do setor de metal-mecânico de todo o Sul do Brasil, que disputam cada técnico formado pela Escola (TERNES, 1989).

No último ano da década de 70, a Sociedade Educacional Tupy, transfere o cargo de presidente a Raul Schmidt, até então vice-presidente. Sendo que, Dieter Schmidt, deixa a SET e também a presidência da Fundação Tupy para assumir o cargo de Secretário da Indústria e do Comércio de Santa Catarina, a convite do governador Jorge Konder Bornhausen (TERNES, 1989).

#### *4.3.1.6 Análise Teórica-Prática do Período I*

Na análise do primeiro período da organização observa-se o modo empreendedor de elaboração de estratégia, citado por Mintzberg (1973), onde um líder forte atua com ações corajosas. Neste caso, o crescimento ocorrido na Fundação Tupy, a partir da nomeação de Dieter Schmidt em 1956 para Presidente da empresa, evidencia este modo de conduzir a implementação de estratégia. A criação da Escola Técnica Tupy e na seqüência da Sociedade Educacional Tupy - SET estava sustentada na oportunidade surgida a partir do modelo da empresa Georg Fischer, na limitação enxergada pelo empreendedor de técnicos para atender o crescimento desejado da empresa e na sua visão de comunidade, herdado do fundador da empresa e seu pai, Albano Schmidt.

Na entrevista de Raul Schmidt, presidente da SET a partir de 1979, este relata o pensamento de Albano Schmidt, fundador da Fundação Tupy, na razão de criação da ETT: “Albano Schmitt, mantinha um grande desejo de contribuir para o desenvolvimento social de sua comunidade e com seu país. Albano acreditava que esta passava pela formação completa: profissional, humano e formação do caráter. Dieter Schmidt realizou o sonho de seu pai”.

Segundo a perspectiva de Mintzberg (1973), o empreendedor é geralmente visto como inovador, procedendo dentro de um aspecto relativo de incerteza. Este modo de elaboração de estratégia é visto não apenas em termos de criação de empresas, mas também em termos de

funcionamento de empreendimentos contínuos. Pode-se, neste sentido, definir e destacar quatro características.

A primeira considera que a elaboração de estratégia é dominada pela procura ativa para novas oportunidades. As oportunidades surgidas com o Presidente Juscelino Kubitschek (1956-1960) foram aproveitadas pela Fundação Tupy. Tendo assumido a Presidência já com o projeto de levar o país a um novo patamar de crescimento, começou a se delinear, então, o Plano de Metas, cuja vigência corresponderia aos anos de mandato de JK. A indústria automotiva, no período entre 1956 a 1957, triplicou o número de ônibus e caminhões fabricados no Brasil, o que articulou toda uma série de atividades correlatas entre as quais a siderurgia e, neste caminhar, a Fundação Tupy se consagra com uma fornecedora de autopeças.

Na entrevista realizada com Raul Schmidt destaca-se ainda:

[...] passava pela necessidade da empresa, seu fundador sabia que precisava criar uma nova fábrica atendendo as tendências mundiais. No entanto, seus funcionários só tinham a experiência de fazer - da prática para prática - sabiam como fazer, mas não porque. Ele sonhava com uma empresa de atuação mundial. Como grande conhecedor de fundições no mundo, Albano tinha clareza de que este não era um problema só da sua empresa e que era um problema mundial.

Outra oportunidade surgida para Fundação Tupy foi o apoio de Dieter Schmidt aos militares a partir de 1962, conforme relatado. Com a ruptura ocorrida em 1964, quando os militares assumiram o poder, a Tupy passou a receber oportunidades de financiamentos de bancos de fomentos. Este crescimento da Tupy acrescido da visão estratégica do presidente da empresa e o apelo social que representava uma escola, levou a criação da ETT.

A segunda característica do modo empreendedor, citado por Mintzberg (1973), considera que o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. Dieter Schmidt conduzia a empresa em cursos corajosos de ação. Seu comando é destacado pelo carisma e reconhecimento de seus funcionários e da comunidade.

A terceira característica demonstrada refere-se à gestão e processo decisórios adotado pelo presidente em face de um período de incerteza. O executivo principal, neste caso Dieter Schmidt, promove o desenvolvimento e crescimento em condições de incerteza, quando a organização obtém lucros extraordinários. Ratifica a característica o fato de após o mandato de JK e a crise do início da década de 60, a Tupy continuar crescendo e na seqüência a ETT, tratada como um setor da empresa.

A quarta característica atribuí ao principal executivo a prioridade pelo crescimento. O empreendedor é motivado, acima de tudo, pela necessidade de auto-realização, sendo as metas da organização extensão das metas dele próprio. Com relação a esta característica, várias passagens demonstram o arrojo da sua gestão. Não bastando ser presidente da maior fundição da América Latina, passa a atuar em outras áreas industriais tais como: plásticos, construção de máquinas, entre outras. Também busca envolver-se politicamente e passa a estar presente em todas as decisões estratégicas da cidade, Estado e país.

Mintzberg (1973) destaca, ainda, que a organização que opera no modo empreendedor, sugerido pelas suas ações, impõe que o ambiente seja maleável, uma força a ser confrontada e controlada. A ação do determinismo ambiental sobre os processos organizacionais é reduzida diante da eficácia do empreendedor.

Este modo de elaboração de estratégia consiste em um conjunto de táticas de organizações pequenas ou jovens, em que os custos fixos são baixos e elas têm pouco para perder agindo corajosamente. No caso da Fundição Tupy esta característica não se comprova, já que a empresa tinha aproximadamente 35 anos e era a maior empresa de Joinville, com mais de 1.500 funcionários no final da década de 50 e 3.000 funcionários no final da década de 60.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam a evolução da estratégia, considerando que a mesma somente pode ser entendida através do conhecimento do todo.

Considerando o primeiro período estudado e seu paralelo com a teoria, entre as escolas de estratégia descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a que mais se assemelha ao processo vivido pela empresa Fundição Tupy e o que marca o nascimento e consolidação do projeto da ETT é a Empreendedora. Nesta escola, a formulação da estratégia ocorre num processo visionário onde o líder utiliza intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Em todas as entrevistas feitas com os *stakeholders* são citadas passagens que colaboram com a visão diferenciada que Dieter Schmidt possuía. A característica mais marcante deste líder e que corrobora com a da Escola Empreendedora é o uso da intuição. Este fato fez deslocar os planos ou posições precisas para "visões" vagas ou perspectivas alargadas, vistas, num certo sentido, frequentemente através de metáforas. Esta escola, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), concentrou o processo em contextos específicos, embora defendesse, em primeiro lugar, que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo.

Entretanto, ao se considerar a perspectiva de Miles e Snow (1978), este período da Sociedade Educacional Tupy identifica-se pela adoção de uma estratégia defensiva, à medida

em que a estabilidade percebida se desvia a uma estratégia definida pela Fundação Tupy que era seguida pela organização. Em Sandroni (1993), baseada na tipologia de estratégias dominante no Período I, a organização se caracteriza como dependente, considerando a opção da SET em acompanhar o que era definido pela empresa similar a uma empresa subcontratada.

A entrevista do Prof. José Maria Melim, Diretor da ETT de 1987 a 1994, destaca, conforme Sandroni (1993), a dependência que a organização mantinha com a empresa:

[...] tem que iniciar e entender o comando, a escola funcionava como se fosse uma unidade da Tupy, os materiais que compravam, ou seja, nós éramos uma sessão da Fundação Tupy. Quando ela criou a SET, foi transferido o patrimônio, mas ainda ficaram alguns funcionários ligados a empresa, posteriormente eles foram desligados lá e contratados na SET. A ligação era muito forte com a Tupy, independente de ser uma entidade separada. Esta criação teve como objetivo, entre outras coisas, poder receber auxílio de outros órgãos.

Na entrevista do Prof. Sylvio Snieckovisk, diretor da organização desde sua criação, destaca-se também a dependência mantida à Fundação Tupy: “[...] financeiramente, ideologicamente, culturalmente, filosoficamente, tudo que acontecia na instituição, tinha como origem a Fundação Tupy”.

A Sociedade Educacional Tupy – SET mesmo sendo uma empresa constituída, não sendo filial da Fundação Tupy, seguia todos os processos administrativos emanados da empresa. A pesquisa realizada não permitiu identificar a existência de qualquer documento que registrasse ou estabelecesse alguma alusão ao planejamento do seu crescimento.

Em outra parte da entrevista de Raul Schmidt, destaca-se:

Não existia uma estrutura organizacional na Sociedade Educacional Tupy, os serviços eram realizados por funcionários da empresa e os engenheiros da Fundação Tupy tinham como missão ministrar aulas na ETT. A empresa motivava os funcionários graduados a ministrar aulas.

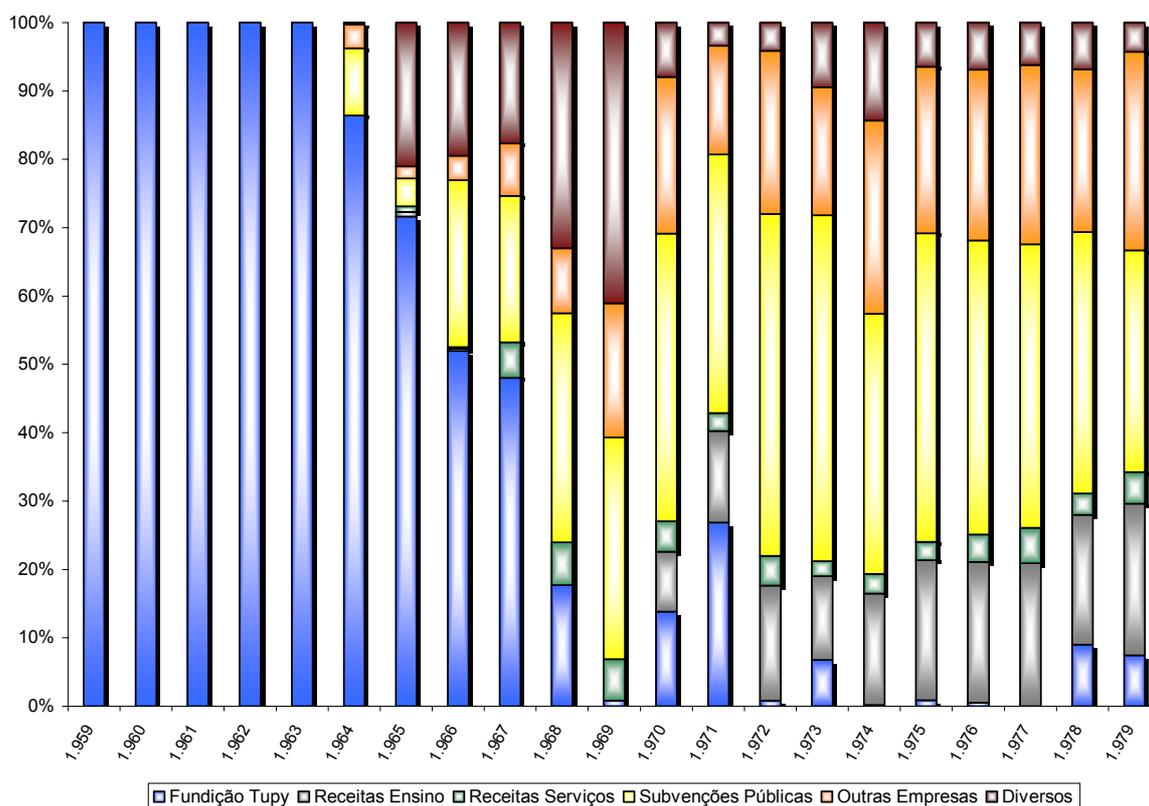
A SET tinha uma reunião dentro da Tupy para definição do seu caminhar. As empresas no início tinham desconfiança dos reais motivos da ETT na comunidade, isto levou a criação do SET, independente da Fundação Tupy.

Os Diretores da Fundação Tupy no início chegaram a ajudar no custeio da entidade, acreditavam que ela tinha um objetivo muito importante para o país.

A demanda era definida baseada na procura e disponibilidade de recursos.

Não existia planejamento de crescimento, nem sustentação, conforme a situação, se tomava a decisão.

Evidencia-se uma orientação para o fazer, voltada exclusivamente para os serviços que prestava, buscando se adequar aos recursos escassos provenientes de órgãos públicos e da Fundação Tupy, conforme apresentado na Figura 15.



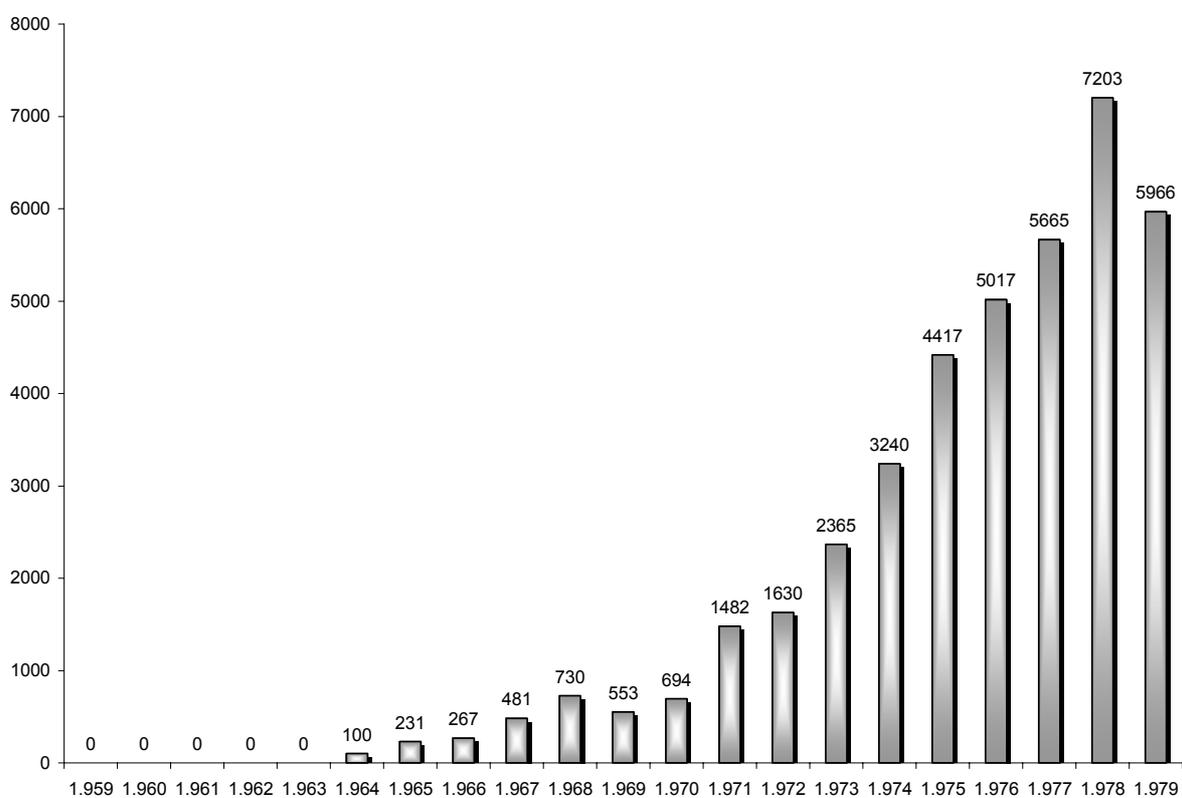
**Figura 15 - Composição de Receitas da Sociedade Educacional Tupy no Período I**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pasta 356.

Como o SET até 1964 não gerava suas receitas e que em 1967 é que este valor chegou a 5,20% do orçamento, conforme Figura 18, seu crescimento era limitado à quantidade de receita recebida. Os administradores tinham como função principal à de supervisionar a operação mediante os recursos que recebiam. Em contraposição não tinham foco exclusivamente no resultado financeiro da organização.

Qualquer planejamento de médio e longo prazo, dentro do SET não existia. Não havia como planejar investimentos, número de alunos, ou seja, o SET projetava seu ano seguinte mediante as despesas mínimas que iam ser geradas e a aprovação em especial da Fundação Tupy em custear estas.

A preocupação em crescer estava baseada na elaboração de projetos junto a órgãos do Governo. Este fato fica evidenciado na importância dada ao designado “Projeto A” de apoio do Governo Alemão. Torna-se claro, quando se observa a evolução das receitas e subvenções no período de 1959 a 1979, apresentado na Figura 16 a seguir.



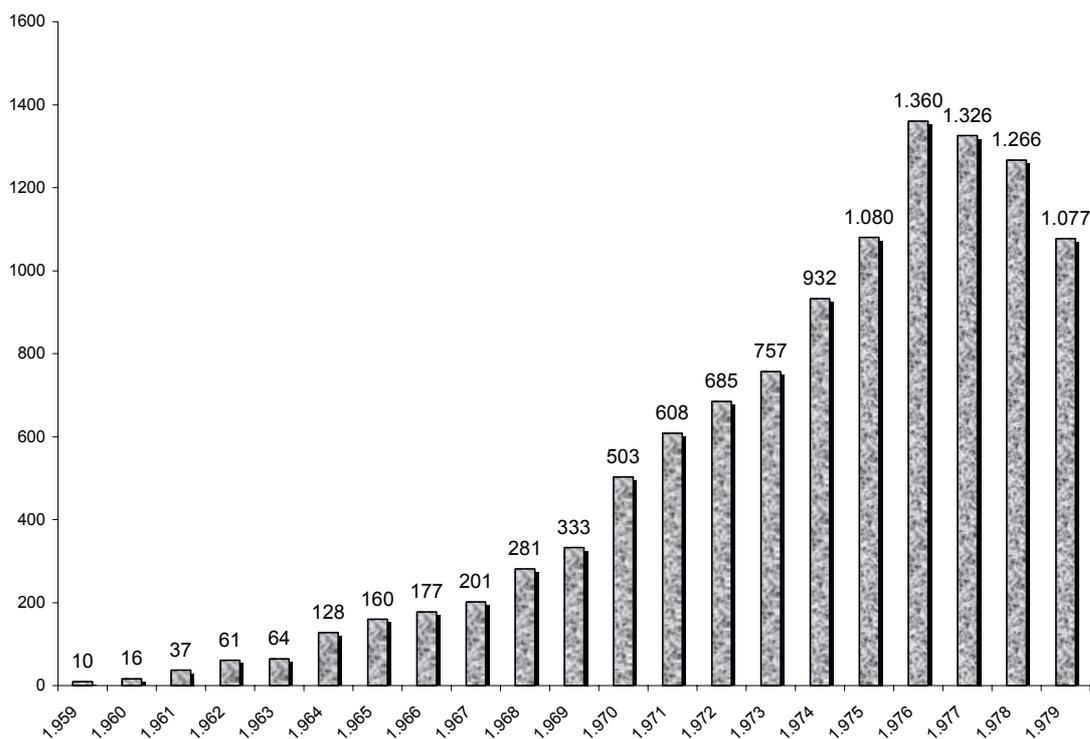
**Figura 16 - Receitas da Sociedade Educacional Tupy no Período I**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pasta 356.

Os dados utilizados para elaboração de Figura 16 são hipotéticos, porém o crescimento demonstrado é real em percentuais. Tal medida nesta apresentação se deu em função da restrição feita pelos administradores da organização com relação à publicação de dados financeiros.

Como a gestão era focada no “hoje”, no orçamento disponível para o ano em vigor, os investimentos em obras e a entrada de alunos estavam condicionados ao comprometimento, em especial da empresa e de subvenções municipal, estadual e federal.

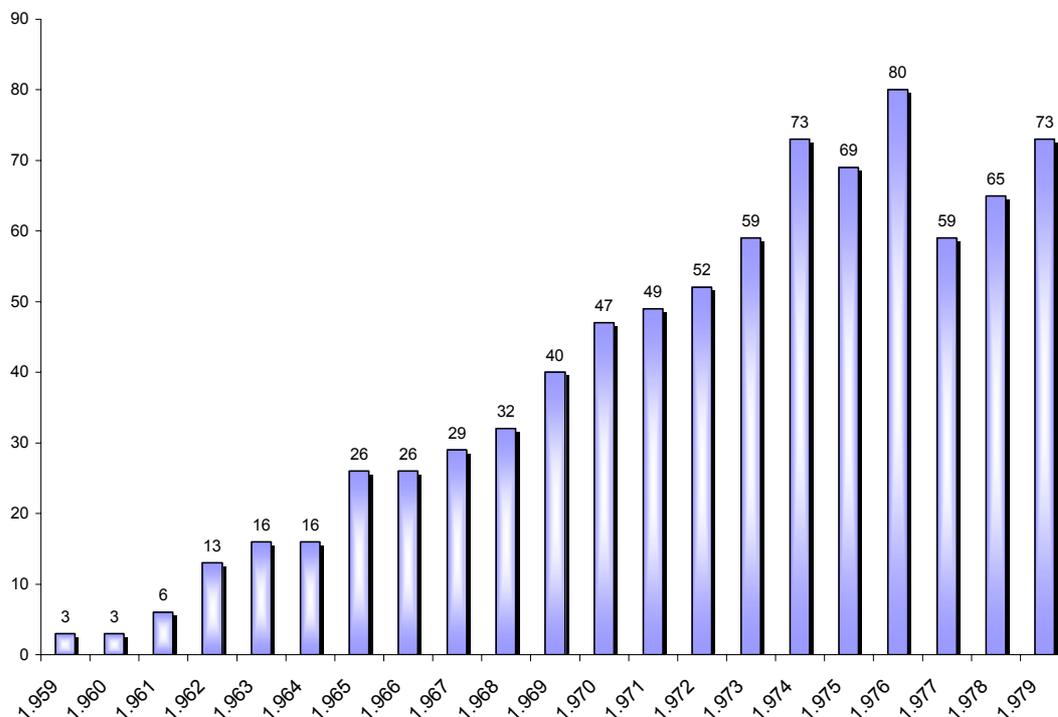
Idêntica avaliação pode ser realizada através da Figura 17, que apresenta o número de alunos matriculados em cursos regulares no período. Observa-se que à medida que aumenta as receitas de órgãos públicos, também ocorre aumento do número de alunos.



**Figura 17 – Número de Alunos em Cursos Regulares no Período I**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014.

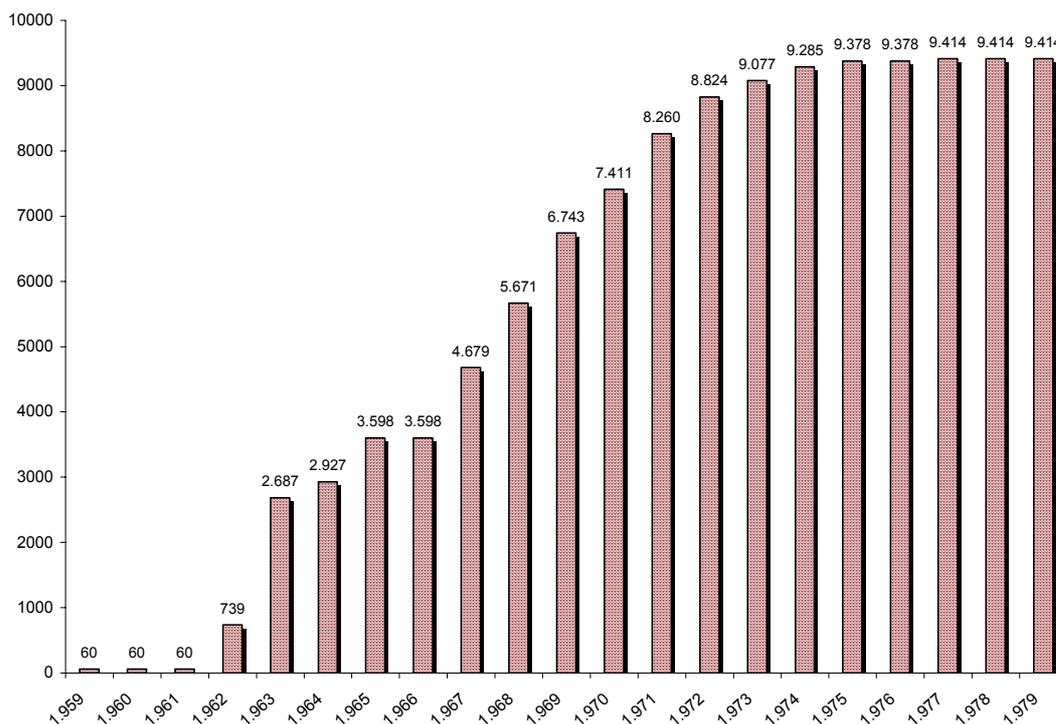
A Figura 18 apresenta o número de funcionários que a organização mantinha no Período I. Nesta fase não foi encontrado registro de funcionários de apoio, o que leva a hipótese de que os serviços de apoio eram realizados pelos funcionários da Tupy.



**Figura 18 – Número de Professores da SET no Período I**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014.

No decorrer do Período I, observa-se conforme a Figura 19, que a organização teve início na sua expansão de obras, à medida que projetos subsidiados pelo Governo começaram a serem aprovados. A fase de maior crescimento se percebe na aprovação do projeto com a Alemanha, onde o Governo Alemão ficou responsável pela vinda de equipamentos e o MEC ficou responsável pela construção dos prédios para abrigar os laboratórios. Também baseado na Figura 21, observa-se a quase estagnação de obras na década de 70.



**Figura 19 – Áreas Construídas no Período I**

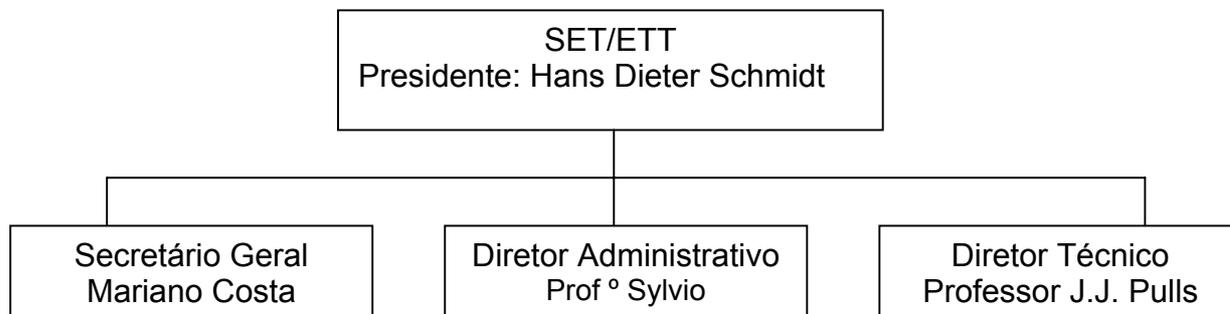
**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014.

A estrutura administrativa da organização neste período era bastante enxuta. Nesta fase ocupava a Presidência do Conselho do SET, Dieter Schmidt, também Presidente do Conselho da Fundação Tupy. Demais membros do conselho eram na sua maioria funcionários da empresa e membros do Governo federal, estadual e municipal. Toda a visão de crescimento do SET passava pela vontade do Presidente e em especial pelos resultados de sua empresa.

A função do Presidente era destacada nos convênios que conseguia articular em favor do SET através da sua relação política muito forte, como já mencionado, em especial com os militares e partidos da direita. O projeto neste período designado como “O Nascimento e a Consolidação do Projeto” representava um desafio pessoal do Presidente.

A Figura 20 apresentada a seguir, representa a estrutura existente no período. O Diretor Administrativo tinha a função de controlador das finanças e atividades administrativas do dia-a-dia. O Diretor Técnico era o responsável pelo caminhar da ETT, como um diretor de escola,

preocupado com os cursos, alunos, professores e todas as atividades relacionadas ao ensino. Ambos diretores tinham funções operacionais.



**Figura 20- Organograma da Sociedade Educacional Tupy do Período I**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 015 e 128.

Outra abordagem possível, considerando o Período I da organização estudada, é a analogia entre as fases vividas por ela e os ciclos de vida das organizações propostos por Adizes (1990). A primeira fase descrita pelo autor pode ser caracterizada pela “Infância”, período em que a organização experimentou o início da sua existência física.

Considerando este período, a partir de 1972, pode-se estabelecer uma analogia com a segunda fase de Adizes (1990), definida como “Toca-Toca”. Nesta fase verifica-se o princípio da estabilização das atividades e do caixa. No caso da SET, os caminhos para obtenção de recursos já estão definidos e no caso de alguma dificuldade, o poder do presidente de buscar estes recursos ou mesmo de solicitar transferência da empresa para a entidade. A SET neste período, mantendo ainda a analogia de Adizes (1990), concentra-se em atender a operação do dia-a-dia e busca uma moderada descentralização da sua administração operacional. Neste momento, percebe-se os primeiros passos do desenvolvimento e da implementação dos sistemas administrativos. O respeito, anteriormente focado exclusivamente na pessoa do fundador, começa a se diluir nos diversos níveis da organização.

Com relação à análise da Cultura Organizacional deste período, o que se percebe é que toda a cultura existente é da própria Fundação Tupy. O SET não tinha cultura própria, sua dependência financeira e administrativa levava a transportar a cultura existente na empresa para o SET. Observa-se que todos os serviços de apoio (recursos humanos, limpeza, guarda,

manutenção, finanças) eram do quadro da empresa. Os professores, na sua maioria, eram engenheiros que trabalham na empresa e ministravam aulas na ETT.

Este período registra uma dependência total da Fundação Tupy na administração da SET. Os dados coletados e as entrevistas demonstram que não existe um planejamento estratégico na organização. Ela vive dos frutos de influência política de seu Presidente Dieter Schmidt e do nome que adquiriu, principalmente, após o acordo com a Alemanha.

Considerando o estudo de Pettigrew (1987) com relação a contexto, conteúdo e processos para o estudo da mudança estratégica no período I, a mudança que a pesquisa revelou mais significativa foi o projeto aprovado com o MEC e o Governo alemão em 1967. Onde o conteúdo foi o aumento do número de alunos, o contexto externo refletia a proximidade da mantenedora com o Governo militar e o contexto interno a pouca atratividade de alunos que a escola possuía neste período. O processo passou por investimentos nos laboratórios aumentando com isso a importância da escola na comunidade e, em consequência, melhorou a atratividade de alunos.

O perfil de liderança desenvolvido por Galbraith (1986), quando comparado ao vivido pela organização no período I, pode ser definido como uma liderança baseada na personalidade do fundador, que conduzia a organização principalmente com o seu carisma. Galbraith (1986) considera que o tipo de poder baseado na liderança e na personalidade é o “poder compensatório”, onde a submissão é obtida através da expectativa de recompensa de caráter honorífico ou em bens materiais.

Com relação ao modelo de adaptação estratégica desenvolvido por Hrebiniak e Joyce (1985), o período I representa um alto grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica. Neste período a organização recebia influência direta da mantenedora, a ação gerencial era restrita e não tinha autonomia para definir seu futuro.

A pesquisa realizada junto aos *stakeholders* possibilitou perceber o sentido dado à fase vivida, por aqueles que a acompanharam, ocasião em que os mesmos caracterizavam a ETT como absolutamente dependente da Fundação Tupy, o que se ratifica na avaliação do histórico.

A dependência de recursos públicos era total e consolida-se como resultado de uma grande reputação construída ao longo dos 20 anos de existência.

### 4.3.2 O período de 1.980 a 1.993 – A Busca da Auto-Sustentação

O segundo período classificado, de 1980 a 1994, corresponde à pesquisa de 13 anos vivenciados pela organização, em que transformações ocorridas no mundo determinaram profundamente a economia e o mercado nacional e regional, impactando no desenvolvimento da organização.

#### *4.3.2.1 O Cenário Mundial*

Este período, finalmente, viu o mundo sofrer as transformações tão esperadas no contexto da Bipolaridade, mas não da forma como era esperado e temido. No início da década de 1980, as duas Potências Mundiais, EUA e URSS, ainda estavam em confronto ideológico, com ameaças mútuas, ostentação de poderio militar, e com a prática das Zonas de Influência. Mas o desenlace desta situação foi contrário do esperado: pacífico. Isto porque na URSS com o acúmulo de despesas militares, burocratização excessiva do sistema, e a percepção da própria população soviética de que viviam uma ditadura sem ter conseguido superar as desigualdades sociais, fez o governo perder apoio. Com o agravamento de dificuldades econômicas no interior do mega-bloco comunista e a adoção de políticas de reformas, sob o Governo de Mikhail Gorbatchov, chamadas de Perestroika (reestruturação) e Glasnost (transparência), um processo de democratização levou a ruína o sistema que a URSS representava. Com a queda do Muro de Berlim, as Alemanhas começaram sua reunificação em 1989, e em 1991 a URSS sofreu um colapso de poder e dissolveu-se como organização (CAMBESES JR, 2003).

Após as quatro décadas da tensão bipolar resultante da disputa norte-americana e soviética, o mundo iniciou uma nova fase de organização política internacional: a Globalização. É a resultante de uma série de fatores; que incluem o desenvolvimento das telecomunicações e da informática; da expansão dos interesses financeiros do sistema ganhador da disputa (as multinacionais), e de uma nova concepção de Estado, subordinado ao direito internacional. Pois com o desmonte do bloco comunista, a hegemonia do capital passou a ditar uma nova concepção. Neste novo contexto surgiram os Blocos Econômicos, como a Comunidade Econômica Européia, que estava evoluindo para uma integração ainda

maior como União Européia, que além do aspecto econômico, buscava uma integração política militar efetiva (CRUZ, 1999).

Na década de 70, período relatado anteriormente, a eletrônica foi revolucionada com a invenção da companhia Intel: o Chip (Microprocessador). A partir destes computadores de 4ª geração, que tinham todos os circuitos integrados em uma micropastilha de silício, a Intel criou o *Chip* programável por linguagem de computadores. Foi esta geração de computadores, que na década de 80, permitiu a popularização da informática, com aplicações em calculadoras, videogames, brinquedos, e foi a responsável pelo surgimento dos PC (Computador Pessoal) (ABED/MEC, 2003).

Na década de 90, o mundo foi transformado de forma definitiva e radical. Não por eventos políticos surpreendentes ou por uma guerra de grandes proporções. A transformação deveu-se a Globalização. Países pobres ou ricos, tecnologicamente desenvolvidos ou atrasados, de qualquer religião, raça ou organização política, todos sem exceção foram atingidos ou influenciados por ela. O final da década de 90 registra o surgimento e popularização da internet, que para muitos seria a redenção de todos os problemas econômicos, por permitir uma troca de informações mundiais em tempo real e possibilitar o controle de grandes grupos econômicos com custos baixos. Trata-se da nova era da Tecnologia da Informação, que permitiu que empresas passassem a planejar suas ações em nível mundial.

Graças a estas novas tecnologias e uma conjuntura política favorável, as multinacionais compravam as matérias-primas nos locais de produção mais baratos, manufacturavam em países onde a combinação tecnologia/mão-de-obra era mais rentável, e vendia o produto final em escala planetária. Os aumentos da produtividade promovidos pela popularização da eletrônica alcançaram todos os campos: na agricultura utilizam-se até satélites para o monitoramento da produção; nos transportes a complicada logística de integrar/escolher as vias fluviais, marítimas, rodoviárias, férreas ou aéreas comparando custos/benefícios pode ser coordenada por uma pessoa e um microcomputador ligado à internet. A produção industrial foi robotizada/automatizada em proporções inimagináveis até a década de 70 e 80. Esta revolução da tecnologia tende a continuar por um grande período, visto que só uma pequena porcentagem da população mundial já tem acesso a internet/informática no cotidiano e os investimentos de empresas norte-americanas (que dominam esta geração de tecnologia: Intel e Microsoft, entre outras) e de outros países no desenvolvimento e na pesquisa crescem ano a ano.

Mas estas novas tecnologias não garantiram crescimento econômico contínuo, pois ainda dependiam de políticas públicas nacionais e internacionais (SIXIU, 2001). Muitos dos países pobres não conseguiram acompanhar/desfrutar destes avanços tecnológicos, provocando graves conseqüências negativas as suas economias. Fatores diversos como corrupção, leis anacrônicas, dependência de capital estrangeiro, falta de políticas educacionais eficientes, resistência cultural, levaram ao subaproveitamento das oportunidades e conseqüente desestruturação econômica.

#### *4.3.2.2 O Cenário Nacional*

A pesquisa deste período começa quando o General João Figueiredo assume a Presidência do Brasil. Durante o seu Governo, 1979 a 1985, o país foi redemocratizado, pois a oposição teve permissão para rearticular-se, o sindicalismo se consolidou em torno de novas lideranças, houve a anistia “geral e irrestrita” aos oponentes do regime que estavam no exílio. Seu sucessor foi um político civil, Tancredo Neves, vencedor da disputa no colégio eleitoral graças a uma boa articulação entre o PDS (que era composto na maior parte por ex-integrantes da ARENA) e o PMDB (a antiga oposição consentida), que faleceu antes da posse. O presidência foi assumida pelo vice José Sarney e seu governo, de 1985 a 1990, foi a consolidação total da redemocratização, pois ocorreram a Assembléia Constituinte, e eleições diretas em todos os níveis, inclusive para o seu sucessor Fernando Collor. Estas eleições foram marcadas pelo baixo nível da campanha (com acusações pessoais) e decididas no segundo turno entre o candidato eleito e o atual presidente Lula (FAUSTO, 1999).

O campo econômico foi marcado pela inflação descontrolada e uma seqüência de planos econômicos emergenciais. Na fase inicial da década de 80, sob o regime militar, a União faliu decretando a moratória, paralisando investimentos e reduzindo os gastos em todas as áreas, inclusive a social. Mesmo assim a inflação não foi controlada, atingindo a taxa de 156% no ano de 1984 (índices do IPC/FIPE). Em 1985, o primeiro ano do governo de Sarney, a inflação estava ainda maior, atingindo a taxa de 195% no ano. Em 1986, inaugurando a fase dos planos econômicos, o Governo lança o “Plano Cruzado”, com troca de moeda, congelamento e gatilho salarial. Como a lógica deste plano não se sustentava, ele e todos os

outros planos deste Governo falharam depois de pouco tempo. O Brasil viveu uma época de inflação elevada, atingindo o índice anual de 1.224% em 1989 (FAUSTO, 1999).

Em 1990, Fernando Collor assume a presidência (1990 a 1992) e teve seu governo marcado pelo seu primeiro dia, quando implantou, via Medida Provisória, um novo plano econômico de combate à inflação: confiscou as poupanças, iniciou as privatizações, diminuiu as tarifas de importações, demitiu (ou pelo menos tentou com muito empenho) funcionários públicos, reduziu o déficit público, e adotou uma política de juros altos. As duras medidas de restrição do crédito e do consumo, somadas as importações facilitadas e as novas tecnologias de substituição de mão-de-obra levaram ao país a uma grave recessão econômica e a um alto índice de desemprego, mas falhou no objetivo de conter a inflação. Além da grande recessão provocada por estas medidas, a inflação atingiu o absurdo e praticamente irreal índice de 1.639,08% ao ano (ARQUIVO NACIONAL, 2003).

Em 29 de dezembro de 1992, data que o Congresso decidiria seu futuro político após ter sido afastado e processado por corrupção renunciou tentando manter seus direitos políticos, mas a estratégia fracassou, ele foi cassado e tornou-se inelegível por oito anos. Seu sucessor, o presidente Itamar Franco, então vice-presidente de seu Governo, atuou no enxugamento do Estado, no saneamento das contas públicas e no programa de privatização. Em Abril de 1994 iniciou o Plano Real: a URV (Unidade Referencial de Valor) passou a funcionar como uma moeda forte em paralelo ao Cruzeiro Real e em julho, o Real foi instituído como a nova moeda brasileira, cotada acima do Dólar americano.

Neste ambiente de globalização, os dois governos que dirigiram o país neste período de análise adotaram medidas neoliberais de abertura de mercado e redução da máquina estatal, acompanhando as tendências mundiais. O crescimento sustentado da economia, o grande ideal perseguido no período, foi buscado através do aumento da produtividade e da modernização tecnológica do país. O Governo limitou-se a buscar condições para que os capitais nacionais e estrangeiros investissem no país, ao mesmo tempo em que reduzia sua participação na economia nacional através de um amplo programa de privatizações. A abertura comercial também contribuiria para esse crescimento e, para isso, o país baixou as barreiras comerciais através de acordos bilaterais, regionais e multilaterais, removendo as diversas restrições para aumentar investimentos diretos do exterior: restrições para trabalhadores estrangeiros, transferência de tecnologia, transações em moedas estrangeiras e propriedade de estrangeiros. O Estado deveria ter limitado sua ação em áreas de segurança, educação e serviços básicos

(onde teve uma atuação muito abaixo do mínimo necessário), o que não fez porque ainda atuou em áreas ligadas a finanças (Bancos Estatais) e produção.

#### *4.3.2.3 O Cenário Regional*

Neste período pesquisado, Joinville continuava no processo de crescimento acelerado, acolhendo imigrantes e desenvolvendo-se industrialmente, mas o ritmo da expansão econômica obviamente ficou prejudicado pelas adversidades ocorridas em nível nacional. No ano de 1980, o primeiro ano abordado deste Período Estratégico, as estatísticas apontavam uma população de 235.000 habitantes e 67.900 empregos industriais. Acreditava-se, neste período, que Joinville repetiria o crescimento vertiginoso da década de 70, então se projetava para o ano de 1990 uma população de 440.000 habitantes e 81.700 empregos industriais. Estas projeções mostraram-se exageradas, pois a cidade ultrapassou a marca dos 400.000 habitantes somente no fim da década de 90, e os empregos nas indústrias já não cresciam como nos anos 70, por causa da modernização/automação dos equipamentos, gerando o chamado “Desemprego Tecnológico”.

Apesar destes enganos estatísticos em relação ao tamanho da cidade, cometidos pelas autoridades civis e industriais, outras informações como Joinville ser um dos quatro maiores pólos industriais dos Estados do Sul, a maior consumidora de energia (com 18% do total) e a maior pagadora de ICM (com 17% do total) de Santa Catarina eram dados inquestionáveis. Servem para provar, e serviam para exagerar, o agigantamento da cidade que ostentava orgulhosa o título de “Manchester Catarinense”.

#### *4.3.2.4 A Busca da Auto-sustentação da Sociedade Educacional Tupy - SET*

A Sociedade Educacional Tupy - SET no início da década de 80 sofria os primeiros efeitos da estagnação das atividades e desgaste estrutural. Isto se deveu a uma conjuntura desfavorável do país e uma postura adotada pela Diretoria da SET, que era fundamentada em obtenção de verbas públicas para investimentos e custeio das atividades.

De uma forma geral, os Governos dos Generais Ernesto Geisel e João Figueiredo, sofriam um enorme desgaste político pela longa permanência dos militares no poder, e pelo

esgotamento do sistema econômico adotado. Assim, iniciativas particulares foram sendo paulatinamente relegadas ao segundo plano, pois com as reduções nos gastos públicos que estes Governos viram-se obrigados a fazer, com certeza refletiram mais em instituições em que o Governo só contribuía financeiramente, do que nos órgãos públicos. Desta forma, estes Governos repassavam parte do desgaste que sofriam pelo mal atendimento da população para as instituições.

Em junho de 1980, o relatório de atividades do 1º semestre do ano, consolidava uma nova estrutura administrativa dividida em quatro coordenações: Cultura geral, Metalúrgica, Mecânica e Administração – sendo o que a última seria responsável por todo o apoio financeiro organizacional da instituição.

O esforço de racionalização de despesas era para sanar o déficit orçamentário de Cr\$ 8.735.659,00 (US\$ 220.000,00 em dezembro de 1979). Para tanto, além de recursos extras, a instituição buscou a redução drástica de despesas. Os contratos de professores de tempo integral foram priorizados, fazendo com que eles passassem a atuar 75% do tempo contratado lecionando em sala e o aumento nos serviços a terceiros.

Uma nova estruturação de orçamento foi implementada, buscando evitar a repetição de erros orçamentários. A nova proposta previa que os órgãos subventores reajustariam suas colaborações por percentuais fixos e não valores nominais.

Em janeiro de 1981, o relatório referente ao 2º semestre de 1980 relatava o aumento da prestação de serviços a terceiros, e a lista dos principais serviços oferecidos era: fundição de peças, tratamento térmico de ferramentas, análises químicas de materiais metálicos e não metálicos, análises metalográficas, ensaios de areias de fundição, ensaios mecânicos de materiais plásticos e metálicos, usinagem de peças, projetos e desenhos, fornecimento de informações meteorológicas e assessoria técnica a pequenas e médias empresas. Credita-se o valor de Cr\$ 9.484.994,00 (US\$ 147.000,00 em dez/80) no faturamento de serviços.

Na área financeira, registra-se que o déficit de 1979 foi coberto, graças a redução de despesas, ao novo sistema administrativo e a colaboração financeira dos tradicionais mantenedores da instituição, repetindo a prática de buscar verbas públicas.

Em setembro de 1981, Dieter Schmidt, o fundador da SET/ETT, falece em acidente de avião e a entidade em plena crise perde seu referencial.

Em janeiro de 1982, o relatório referente a 1981 registra o equilíbrio financeiro do período, graças a duas doações especiais e um significativo adiantamento da Fundação Tupy,

que juntos totalizaram o valor de Cr\$ 7.856.945,00 (US\$ 63.000,00 em dezembro de 1981). Além disso, a política de redução de despesas continuou a ser aplicada. Na área de serviços a terceiros, continuou a oferecer as mesmas opções, e faturou o valor de Cr\$ 16.087.245,00 (US\$ 129.000,00 em dezembro de 1981). O referido relatório destacava que muitos subventores não mais estavam honrando os valores acordados, reforçando a tendência de abandono pelo Governo.

Mesmo com os problemas de obtenção de recursos públicos se acentuando, a Diretoria da SET insistiu na nova Estruturação Orçamentária, que não indexaria o valor da contribuição pela inflação passada ou por previsão de inflação futura, mas sim, pelas despesas da SET, ou seja, o valor dependeria de quanto a instituição gastaria, o que levava à tendência de gastar mais do que o mínimo necessário. Obviamente não obteve sucesso, pois os órgãos públicos não dispunham de recursos nem para seus compromissos e existia um afastamento entre a Fundação Tupy e o Governo Militar.

Com ajuda de especialistas da Fundação Tupy, houve uma nova reestruturação administrativa. No semestre foram descritos os cargos, avaliadas e redefinidas as funções. Houve um processo de compactação na administração.

Em junho de 1983 o relatório referente a 1982 registra a evolução da reestruturação administrativa. Foram concluídos os trabalhos de descrição, avaliação e distribuição de cópias de cada cargo ao respectivo ocupante e a revisão geral da estrutura administrativa, que resultou na compactação de quatro seções para duas.

Os serviços para terceiros totalizaram o valor de Cr\$ 57.215.091,00 (US\$ 234.000,00 em dezembro de 1982) e as subvenções especiais (extra-orçamentárias) totalizaram Cr\$ 10.791.335,60 (US\$ 44.000,00), todas vindas de órgãos públicos, mas que somaram um valor praticamente insignificante, reforçando a tendência de abandono pelo poder público.

Em abril de 1984, o relatório de 1983 registrava que os serviços prestados pela instituição a empresas, utilizando as instalações e muitas das aulas práticas dos alunos, totalizaram o valor de Cr\$ 144.532.597,00 (US\$ 153.000,00 em dezembro de 1983). Junto com a prática de serviços, a instituição oferecia assistência técnica a pequenas e médias empresas, inclusive com a participação de professores.

A hiperinflação do ano provocou imensos erros, que foram corrigidos com cortes de despesas, suplementação de verbas e recursos provenientes de serviços a terceiros. As doações especiais mais expressivas foram três, novamente de tradicionais subventores

públicos e totalizou CR\$ 12.000.000,00 (US\$ 12.700,00 em dezembro de 1983), um valor insignificante mesmo com as distorções de conversões que estão acontecendo nesta análise pela falta de datas exatas para trabalho.

A área administrativa teve mudanças importantes com o Conselho Diretor aumentando o número de participantes de doze para dezessete, buscando uma maior integração com a comunidade empresarial. Houve também alguns reordenamentos, o que resultou em um novo organograma, uma mudança que estava tornando-se habitual.

Em fevereiro de 1985, o relatório de 1984 informava que os serviços a terceiros constituíam procedimentos especializados no interior da instituição e assistência técnicas nas próprias empresas. O valor arrecadado com estes serviços totalizou Cr\$ 438.542.250,00 (US\$ 146.000,00 em dezembro de 1984) e foi conquistado com a colaboração de praticamente todos as oficinas e laboratórios. Juntamente com os recursos obtidos com os serviços, as doações que totalizaram Cr\$ 76.392.101,00 (US\$ 26.000,00 em dezembro de 1984) provenientes na sua maior parte de empresas particulares e não de órgãos públicos ajudaram a contornar o déficit financeiro.

Na área do ensino, buscando alternativas à crônica falta de verbas para treinamento e reaparelhagem, a SET conduzia pesquisas financiadas por órgãos públicos de fomento (CNPq, FINEP, STI, FIPEC) e pelo programa CEAG-SEBRAE, que ao mesmo tempo em que qualificava pessoal pela pesquisa, divulgava os resultados nas empresas da região. Junto a este procedimento, a utilização das aulas práticas dos alunos para a execução de serviços especializados a terceiros constituía um desafio que estimulava o aprimoramento técnico (e proporcionava considerável verba para a instituição). E nas séries finais de cada curso, os alunos eram estimulados a desenvolverem trabalhos de pesquisas com base nos desafios encontrados na prestação de auxílio técnico a empresas da região.

A estrutura administrativa foi reformulada novamente em ação conjunta com a Associação Comercial e Industrial de Joinville - ACIJ e com os departamentos de “Organização e Métodos” e “Cargos e Salários” da Fundação Tupy. As mudanças não apresentaram resultados pelo fato de fundamentarem-se no pedido de verbas para o poder público em um período desfavorável e numa tentativa de faturar mais com serviços dentro de uma instituição que não tinha um perfil voltado para este objetivo, com defasagem tecnológica, numa conjuntura econômica desastrosa. Neste período ocorreu uma grande queda no valor real do faturamento.

O ano de 1984 transcorreu de forma tenebrosa para a sobrevivência da SET. Em um estudo sobre sua situação financeira e tecnológica elaborado em agosto de 1984, encontram-se decisões adotadas e situações vivenciadas que evidenciam a total desestruturação da instituição:

- o sistema de custeio foi considerado eficiente por ser dividido em diversas fontes e afirma que captava apenas 55% do total dos recursos necessários para o custeio do ensino de fontes externas (análise inadequada em função de não considerar a redução da capacidade financeira do Governo);
- o custo por aluno foi reduzido através da otimização de tarefas burocráticas e redução de gastos não essenciais, resultando no aumento do número de horas/aulas dos professores, além do achatamento salarial (se em 1979 já existia problemas com empresas clientes que aliciavam empregados, adotar o achatamento salarial como alternativa administrativa foi praticamente incentivar o desmonte da equipe, o que prejudicava ainda mais a sobrevivência em médio prazo);
- ressaltava-se que apesar de atuar na custosa tarefa de formar técnicos, operava com custos de apenas 50 a 60% da média de outras escolas técnicas do Brasil, e mesmo assim formava técnicos de reconhecida capacidade (não foram encontrados documentos que comprovassem que o custo era tão baixo, mas desde 1976 havia uma polêmica com o MEC a este respeito, com elaboração de relatórios de ambas as partes contradizendo-se);
- informava-se que o orçamento era planejado com uma participação de apenas 38,5% dos recursos necessários para o custeio do ensino, captados em órgãos públicos, mas que este índice não está sendo alcançado há vários anos. Na média, estava-se obtendo 32% dos recursos de fontes públicas, e como 30% dos alunos estudavam gratuitamente, a SET estava tendo apenas o pagamento destas bolsas. Afirmava-se também que em termos reais, os recursos públicos recebidos em 1983 representam apenas 32% dos recursos públicos recebidos em 1975 (mas como não havia uma ligação legal direta entre as bolsas escolares e os recursos, a existência destas bolsas não obrigava o poder público a mantê-las);
- a instituição estava esforçando-se para obter recursos através de serviços para terceiros, e que conseguiu um aumento de receitas de serviços de 20% das despesas globais para 41% das despesas globais, mas como apenas 20% deste tipo de

faturamento era resultado, o financiamento da SET somente através de serviços implicaria em um grande investimento e em um grande distanciamento dos seus objetivos e práticas tradicionais;

- concluía-se afirmando que, apesar de ter-se conseguido, com muita dificuldade, manter a instituição financeiramente equilibrada, não estava se conseguindo a renovação do equipamento tecnológico instalado, sendo composto na sua maioria por equipamentos do convênio alemão e que tinham 17 anos em média. Salientava-se que sem uma nova estrutura de apoio à instituição, provavelmente se tornaria obsoleta, criando uma lacuna na oferta de mão-de-obra especializada em toda a região Nordeste de Santa Catarina, tradicional área ligada ao setor da metalurgia/mecânica.

Diante do grave quadro apresentado pela SET, tanto em termos de recursos para sua manutenção, quanto aos equipamentos e instalações, a necessidade de reformulação em sua estrutura administrativa/financeira tornava-se evidente. Segundo Ternes (1989), o Engenheiro Raul Schmidt, que era na época o presidente do Grupo Tupy e da SET, empreendeu junto aos empresários da região, e com apoio de dois presidentes da ACIJ, Oswaldo Aguiar e Nivaldo Nass, o processo de transformação da Sociedade Educacional Tupy – SET em Sociedade Educacional de Santa Catarina – SESC em 1994. Como existiu um processo de uso indevido do nome SESC, por já existir uma organização que usava este nome há mais tempo, em poucos anos foi alterada para SOCIESC (Sociedade Educacional Santa Catarina).

Na Ata da Assembléia Geral Extraordinária de 11 de Fevereiro de 1985, realizada nas instalações da própria SOCIESC, constam às informações abaixo, que estão combinadas com as do Relatório de Atividades de 1985, escrito em Abril de 1986, como segue:

Com o objetivo de identificar a instituição com a Comunidade que tem servido e que, ao mesmo tempo, lhe tem ensejado os meios indispensáveis ao desenvolvimento do escopo a que se propõe, foi aprovada a modificação do nome para Sociedade Educacional Santa Catarina. Como motivo auxiliar, afirmam que a antiga denominação gera versões nem sempre condizentes com a realidade, pois que, com efeito, não obstante o estreito relacionamento que mantém com a Fundação Tupy S.A., de quem tem recebido, ao longo dos tantos anos, um apoio notório, indiscutível e indispensável, a Sociedade tem sido amiúde e erroneamente qualificada como entidade pertencente e subordinada àquela empresa.

Decidiu-se admitir, na Condição de Sócios Mantenedores, em razão do louvável interesse demonstrado, visando fortalecer o esquema de custeio da Escola e assegurar o enriquecimento das ações de ensino e de prestação de serviços a Comunidade, as entidades a seguir arroladas, sendo certo que o número indicado, entre parênteses, após o nome de cada uma, corresponde ao valor anual, em salários mínimos, que por elas será desembolsado em favor da Escola, a título de manutenção, sendo certo, outrossim, que o salário mínimo vigente em novembro do ano anterior àquele em que se fará o desembolso: Empresa Brasileira de Compressores S.A. – Embraco (730); Cômputo S.A. (584); Cia. Hanssem Industrial (438); Carrocerias Nielson S.A. (146); Metalúrgica Duque S.A. (140); Metalúrgica Wetzell S.A. (146); Metalúrgica Schulz S.A. (146); Buschle e Lepper S.A. (146); IBM do Brasil Indústria, Máquinas e Serviços Ltda (146).

A Fundação Tupy S.A prosseguirá na condição de Sócio Mantenedor, respondendo por um repasse financeiro anual equivalente a 1752 salários-mínimos.

A Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC – e a Associação Comercial e Industrial de Joinville – ACIJ, também serão Sócios Mantenedores, ficando, entretanto isentos de qualquer contribuição financeira, cabendo-lhes isto sim proporcionar apoio político-logístico a Sociedade. Além das organizações acima mencionadas, integrarão o quadro dos Sócios Mantenedores, ainda, as seguintes entidades, cujas verbas de manutenção em favor da Escola, no que tange ao montante e a periodicidade, serão por elas estabelecidas, de conformidade com o plano de custeio da Escola que prévia e rotineiramente lhes é submetido à apreciação e à aprovação: Ministério da Educação e Cultura, Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina, Prefeitura Municipal de Joinville, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai Nacional e Regional.

Cada Sócio Mantenedor, independente do valor da sua contribuição, terá sempre direito a um (1) voto nas Assembléias Gerais.

Do grupo de nove empresas, a nova SOCIESC, obteve um compromisso financeiro de 2622 salários-mínimos anuais, que equivalem à Cr\$ 436.720.320,00 (US\$ 116.000,00 em fevereiro de 1985) e mais 1752 salários-mínimos da Fundação Tupy o que equivalia a Cr\$ 296.406.864,00 (US\$ 78.730,47 em fevereiro de 1985). Já no relatório constam Cr\$ 461.720.320,00 (US\$ 46.000,00 em dezembro de 1985) Em uma época de elevados índices de inflação, com o valor do salário-mínimo não acompanhando a atualização inflacionária, ocorreu uma redução significativa na arrecadação.

Do relatório e da ata ainda constavam as seguintes informações: de um grupo de 28 empresas que se tornaram Sócios Contribuintes foi arrecadado o valor de Cr\$ 77.961.600 [US\$ 8.000,00 em dezembro de 1985] e de Empresas Contribuintes, sem vínculo como sócios foi arrecadado o valor de Cr\$ 67.000.000,00 [US\$ 7.000,00] em 1985.

Mesmo com a alteração estatutária, a estrutura permaneceu a mesma, sendo o Engenheiro Raul Schmidt Presidente do Conselho, o Prof. Sylvio Snieckovski Diretor Geral da SOCIESC e Diretor da ETT.

Apesar da tentativa de mudança organizacional, com a inclusão de novos sócios, novas fontes de recursos, um novo nome; em médio prazo estas mudanças foram ineficazes e resultaram em uma nova situação crítica para a sobrevivência e expansão da organização. Pois ao pretender que a iniciativa privada substituísse os órgãos públicos como financiadores da instituição, a Diretoria da SOCIESC, continuou a mesma estratégia de buscar verbas doadas. Outro erro que persistiu foi à dependência crescente das verbas públicas, pois a iniciativa privada sobrecarregada de impostos e em um país em crise econômica não pôde, por muito tempo, proporcionar recursos suficientes para a manutenção de uma Escola Técnica. Ocorreu que, com o crescimento da organização, o orçamento necessitava de um valor real cada vez maior, e mesmo com um grande crescimento na contribuição das empresas os recursos tornaram-se escassos.

Em setembro de 1985, o orçamento proposto para 1986 registrava a entrada de receitas equivalentes a 14.600 salários-mínimos e ressaltava que este valor era o mínimo para o funcionamento normal, e que repasses inferiores prejudicariam o ensino.

Mesmo que pela constituição da SOCIESC a partir da Ata da Assembléia Geral Extraordinária, os Sócios Mantenedores só tinham a obrigação de pagar 4374 salários-mínimos, restando mais de 10.000 salários mínimos para serem obtidos de outras fontes. Esta situação levou à dependência dos tradicionais subventores públicos, pois a arrecadação de recursos próprios estava limitada as mensalidades subsidiadas dos alunos e aos serviços a serem gerados por uma equipe com descontentamento salarial, um número reduzido de especialistas, pois haviam perdido muitos para o mercado de trabalho e equipamentos defasados tecnologicamente.

Em abril de 1986, o relatório de 1985 registrava a entrada de um financiamento para pesquisas e investimentos em equipamentos, o que retomou o processo de modernização que estava estagnado por anos pela falta de recursos. Houve uma reorganização interna, com a separação entre as administrações de ensino e serviços. A área de serviços teve um crescimento surpreendente, devido à nova organização.

Em fevereiro de 1987, o relatório de 1986 mostrava um bom desempenho financeiro, graças a excelente receita total proporcionada pela grande subvenção do MEC e dos Sócios, o que possibilitou investimentos em infra-estrutura, equipamentos e treinamento de pessoal. Foram construídas quatro novas salas, continuadas as obras do ginásio que já vinham se arrastando há anos, reformados diversos laboratórios. Um grande número de professores

passou por cursos, seminários e estágios de atualização, e instalações foram reaparelhadas, com a aquisição de móveis, computadores e equipamentos para oficinas e laboratórios. Em março deste mesmo ano, o Prof. Sylvio passa a ser Secretário de Educação e Cultura do Estado, mantendo o cargo de Diretor Geral da SOCIESC e o Prof. José Maria Melim assumiu a Direção da ETT.

O excelente desempenho na arrecadação de receitas possibilitou uma política de readequação de salários, fundamentada nos estudos de cargos e salários, realizados em anos anteriores, mas que apesar dos esforços continuaram abaixo do mercado para a grande maioria dos colaboradores, gerando um rodízio de funcionários e gastos no treinamento inicial elevados.

Buscando a real integração com a comunidade e também recursos financeiros, a instituição continuou a prestar serviços a terceiros e assessoria técnica a empresas da região. Paralelo a estas atividades houve a continuidade nas pesquisas tecnológicas com financiamento público, com o triplo objetivo de arrecadar recursos, aperfeiçoar o pessoal e desenvolver/divulgar tecnologias.

Em fevereiro de 1988, o relatório de 1987 mostrou novamente um bom desempenho financeiro, graças a excelente receita total, com o financiamento por sócios, mais os serviços, mensalidades e suplementação de verbas por órgãos públicos. Estas verbas permitiram manter o ritmo de funcionamento normal e a realização de um nível razoável de investimentos.

Em 1988, com a edição da nova Constituição Federal, ficava o Governo proibido de repassar recursos para a manutenção de escolas particulares. Um agravante para a situação financeira da SOCIESC, que tinha dependência destes recursos. O Governo poderia investir em projetos específicos dentro das entidades particulares, principalmente, na área de pesquisa.

Em fevereiro de 1989, o relatório de 1988 registrava o desenvolvimento de programas de aprimoramento de pessoal administrativo e docente, visando uma melhor eficácia nas políticas de recursos humanos. Mas, paralelo a estes investimentos, a organização não conseguiu manter os salários dos colaboradores atualizados com o mercado, gerando uma defasagem significativa em relação às empresas da região.

As contas da organização tiveram um desempenho crítico, pois a alta inflação prejudicou as previsões de orçamento. Segundo o relatório, neste ano ocorreram os primeiros atrasos nos pagamentos de funcionários e fornecedores da história da SOCIESC. A instituição esteve na

situação de ter verbas destinadas a investimentos e não ter o suficiente para o custeio normal de funcionamento.

Neste mesmo período, a crise na Fundação Tupy se agrava e Raul Schmidt deixa a Presidência da SOCIESC. O Prof. Sylvio Sniecikovski acumula função de Presidente e Diretor Geral.

Em fevereiro de 1990, o relatório de 1989 registrava a falta de recursos e os programas de desenvolvimento de pessoal tiveram redução da atividade, sendo realizados somente eventos que não gerassem custos extras. O ano foi dedicado à reestruturação e reativação do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da SOCIESC, que terminou o ano com projetos de atuação em duas áreas: usinagem e metais não-ferrosos. Para desenvolver estes projetos, os recursos foram viabilizados junto a financiadores e parceiros, como a FINEP e UFSC. Com a aprovação de um projeto junto ao FINEP, a SOCIESC criou o Centro de Mecânica de Precisão de Joinville – CMPJ, que teve sua primeira fase implantada em 1989. Foi concluída a construção do prédio do CMPJ, a importação dos equipamentos iniciais e contratados os profissionais.

Por outro lado, a situação financeira estava crítica, pois a alta inflação impedia a projeção eficiente do orçamento da instituição. No ano, as receitas e despesas foram calculadas em BTNs (Bônus do Tesouro Nacional), mas mesmo esta estratégia apresentou falhas por causa de distorções na atualização deste índice. Segundo o relatório, a BTN não foi reajustada com a inflação de janeiro de 1989 que foi de 70,28%, ou seja, não era possível calcular nada com precisão, pois a inflação em novos cruzeiros foi de 1764,87% no ano e inviabilizou o cálculo nominal também (a situação econômica ficou tão instável que até o relatório tem problemas na apresentação das informações, por ter usado valores em NCz\$, BTNs e US\$).

Em abril de 1990, em um documento de circulação restrita a membros da Diretoria da SOCIESC, estava detalhado um plano de redução de despesas e aumento de receitas. Iniciava explicando que o problema de caixa originou-se na negativa do SENAI de contribuir com 568.543 BTNs (US\$ 487.000,00), o que representa um valor acima da média das contribuições. Este recurso foi solicitado dentro de um plano de investimentos que visava a obtenção da independência de verbas governamentais para o custeio da instituição. O SENAI havia se comprometido a contribuir com apenas 59.903 BTNs (US\$ 51.500,00 em valores de abril de 1990) até março, mas não o tinha feito ainda. Diante do exposto, o Diretor da ETT decidiu implantar um plano emergencial, para reduzir o déficit provocado pelo SENAI que

era de 508.640 BTN's (US\$ 436.000,00), e que somado ao déficit inicial de 79.369 BTN's (US\$ 68.000,00) totalizavam 588.009 BTN's (US\$ 504.000,00). Como muitos contratos estavam sendo feitos em BTN's, nem a utilização de pagamentos em atrasos sem juros ou correção monetária funcionaria, pois a inflação seria incorporada pelos novos valores do BTN.

A meta era reduzir o montante para 381.338 BTN's (US\$ 327.000,00), e as formas previstas eram: aumento de 96.183 BTN's (US\$ 82.500,00) na contribuição dos sócios (18,4%) com a busca de novos contribuintes; aumento de 89.595 BTN's (US\$ 77.000,00) nas mensalidades dos alunos (18,1%) com aumentos no valor e na quantidade de alunos; aumento de 73.178 BTN's (US\$ 63.000,00) na prestação de serviços (4,8%); redução de 34.434 BTN's (US\$ 29.500,00) na aquisição de materiais (6,9%) com estabelecimento de teto de gastos; redução de 12.915 BTN's (US\$ 11.000,00) nos treinamentos e investimentos (26,6%) com cancelamento de projetos; redução de 12.933 BTN's (US\$ 11.000,00) nos gastos diversos e no consumo de água, luz e telefone; redução de 62.100 BTN's (US\$ 53.000,00) na folha de pagamento com o congelamento de salários e encargos sociais com valores de abril de 1990; além destas medidas, a direção estava buscando mais recursos junto a órgãos públicos para sanar o déficit restante no valor de 206.671 BTN's (US\$ 177.000,00).

Em julho de 1990, assume a presidência da SOCIESC o empresário José Henrique Carneiro de Loyola, também presidente do Grupo Lepper. A Direção Geral e Direção da ETT continuava com o Prof. Sylvio Snieckovski e Prof. José Maria Melim, respectivamente.

Em dezembro 1990, a organização obriga-se a fazer vários cortes drásticos de funcionários, e no final mantém 203 funcionários, sendo 74 professores. Os cortes foram: de 27 para 14 cargos de chefia; extinção de 02 chefias de departamento e 21 supervisores de seção. Criaram-se 03 cargos de diretores adjuntos e 11 chefias de departamento. Houve uma reestruturação gerencial e de pessoal. A nova concepção administrativa previa uma maior autonomia e responsabilidade dos novos órgãos administrativos e gestores.

A prestação de serviços não alcançou o volume previsto por causa da recessão e da conseqüente diminuição da atividade industrial. A assistência técnica a pequenas e micros empresas ficou praticamente paralisada pela desativação do Programa FINEP-CEAG que financiava a atividade.

Financeiramente, o ano foi péssimo, pois com a falta de repasses de recursos do MEC, o congelamento das mensalidades de abril a julho, e a diminuição no volume de serviços

ocasionaram um problema grave de falta de caixa, contornado com ajuda da Prefeitura Municipal de Joinville e das empresas colaboradoras.

Em março de 1990, o Centro de Mecânica de Joinville - CMPJ foi inaugurado. Um grande marco para a SOCIESC, que representava o maior investimento feito na entidade durante seus 31 anos de existência. Tal realização é expressa em parte no discurso do Prof. Sylvio Sniecikovski a seguir:

Vivemos uma nova era. É a era da inteligência, do conhecimento, da competência. Era em que as Pessoas, as empresas, as nações valem menos pelo que tem e mais pelo que sabem e fazem. Era em que a educação, a formação profissional e o desenvolvimento de pesquisa científico-tecnológica devem ter prioridade nos programas de Governo. Realmente, está em marcha acelerada uma revolução industrial, que se caracteriza pela predominância do conteúdo técnico-científico nos produtos e processos a eles associados. O domínio da ciência e da tecnologia já se sobreleva à disponibilidade de capital, de recursos materiais e de mão-de-obra abundante.

[...] O CMPJ é a resultante dos esforços, do empenho, dos auxílios, do trabalho de muitas Pessoas e Entidades, dentre elas em destaque:

1º o CNPq que forneceu os equipamentos, em regime de comodato, para as áreas de metrologia e de usinagem, todos provenientes da Alemanha, em valor de US\$ 1.680.000,00.

Ainda o CNPq, através da Secretaria de Mecânica de Precisão, que concedeu os recursos para o desenvolvimento da equipe técnica do Centro, no país e no exterior.

2º a FINEP que forneceu recursos acima de US\$ 500.000,00, para o pagamento das despesas de importação dos equipamentos.

3º o Ministério da Educação, o Governo do Estado, A Prefeitura de Joinville, o SENAI e Empresas da Região que concederam recursos financeiros e ajudas materiais imprescindíveis para a construção deste prédio, e para a instalação de suas complexas redes internas, bem como do sistema de climatização, tudo em valor aproximado de Ncz\$ 1.860.000,00 [US\$ 77.000,00]. A Prefeitura de Joinville realizou ainda o calçamento das cercanias do prédio e breve estará executando o asfaltamento da travessa lateral de acesso ao Centro. O Consulado Geral da RDA que financiou e favoreceu a realização do treinamento dos técnicos do CMPJ na Alemanha.

[...] Queremos enfatizar, de viva voz, de conformidade com a filosofia que fundamenta a missão da ETT e do CMPJ, que o investimento feito será devolvido a comunidade, em efeito multiplicador, com tem sido nestes 31 anos de existência da ETT, sob a forma de incremento da formação profissional especializada e de apoios tecnológicos mais competentes, sempre tendo em vista a melhoria da competitividade dos serviços e dos produtos ofertados pelas empresas da região.  
[...]

O início da década de 90 é marcado por uma longa retomada a normalidade de funcionamento e expansão da instituição. As medidas administrativas tiveram como objetivo,

a reestruturação financeira e a consolidação e expansão das atividades de ensino, serviços e pesquisa. Ainda percebe-se uma pequena tendência de buscar recursos para o custeio em órgãos públicos, mas que paulatinamente foi substituída por uma posição administrativa mais condizente com a época. Esta nova visão buscava recursos públicos através de financiamentos para pesquisas e investimentos, ao mesmo tempo em que procurava a auto-suficiência nos recursos para o custeio. Esta auto-suficiência era buscada, principalmente, através da prestação de serviços a terceiros e mensalidades dos alunos dos cursos técnicos e extensão. Também houve uma transformação no sistema de contribuição das empresas sócias, pois os recursos que eram doados passaram a comprar bolsas de estudo para a distribuição de acordo com os critérios que estas empresas adotassem. De doações a fundo perdido estes recursos passaram a ser investimentos no aprimoramento dos funcionários das empresas e na área social. Durante os primeiros anos de 90, percebe-se que mesmo com o intenso crescimento no faturamento, a SOCIESC sempre solicitou materiais diversos e equipamentos para as empresas da região e foi em grande parte atendida. Sua reputação de organização séria, sua abertura para parcerias e envolvimento dos representantes de empresas na administração, foram fatores que facilitaram o atendimento destes pedidos.

Paralelo a toda situação que vivia a instituição, iniciou-se uma ampla discussão sobre sua missão, procurando reorientar-se para poder prosseguir em busca de um objetivo, pois desde a fundação da SOCIESC não havia ocorrido um debate sobre o porque da existência e das formas de trabalho adotadas.

Em fevereiro de 1992, o relatório de 1991 registra que as contribuições das empresas sócias passaram a ser transformadas em bolsas de estudo para serem distribuídas entre seus funcionários e dependentes. Financeiramente a instituição enfrentou o terceiro ano seguido de dificuldades, com falta de recursos para honrar os compromissos em dia. Esta dificuldade foi agravada com a decisão judicial de julho de 1991, que concedeu um aumento salarial a todos os funcionários no valor de 1,029 %, originado pelo INPC (de março de 1990 a fevereiro de 1991) e mais 10% de produtividade, e que descontadas todas as antecipações resultou num saldo de 111,79%.

O custo aluno disparou de US\$ 944.72 em 1990, o que já era um dos mais altos dos últimos anos, para US\$ 1.147,92 em 1991 (aumento de 21,50%), parte por aumentos salariais determinados pela justiça, a grande evasão (subiu de 8,91% para 10,37%) e pelo alto custo dos cursos especiais de dois anos de duração.

Percebe-se também, uma melhoria no plano de ação para o ano entrante. No “Plano de Ação para 1992” tinham ações de visão mais estratégicas, como apresentadas a seguir: melhorar a qualidade de Ensino na ETT; elevar a produtividade e a qualidade de todas as atividades da SOCIESC; obter auto-suficiência no ensino da ETT, com receitas internas; obter auto-suficiência em serviços da ETT, com reinvestimentos do superávit; obter auto-suficiência do CMPJ; e administrar cada unidade organizacional da organização por orçamento.

Após três anos de forte crise, a preocupação em relação à auto-suficiência tornou-se a prioridade única da instituição, fato evidenciado no plano de ação, que previa aumento da qualidade e produtividade como forma de otimizar os resultados. Outro fato importante é o registro, no mesmo relatório, de que a contribuição dos sócios estava em queda anunciada, que as mensalidades estavam tendo aumentos para que se aproximassem do custo real (diminuindo o subsídio e facilitando a auto-suficiência financeira, mas que tiveram reflexos a partir de 1992) e estava prevendo-se a redução nas atividades de serviços a terceiros, para possibilitar o aumento na execução de cursos de extensão.

Em fevereiro de 1993, o relatório de 1992 registrava que as contribuições das empresas sócias continuaram a serem transformadas em bolsas de estudo. O custo aluno continuou na sua subida acelerada, passando para US\$ 1.378.36 (aumento de 20%), desta vez provocada pelo aumento de alunos de turmas especiais (que tem custos mais elevados em função de usarem intensivamente os laboratórios) e pelas reposições salariais acertadas na Convenção Coletiva do Trabalho.

Na área de serviços, a SOCIESC estava implantando a meta de aumentar o conteúdo tecnológico oferecido, via reestruturação da própria tecnologia já dominada (o CMPJ era a principal investida nesta linha de ação). A instituição desenvolveu projetos de grande importância em 1992, como:

- vinda da assessoria GTZ (*Gessellschaft für Technische Zusammenarbeit*) - com a vinda de três especialistas do instituto alemão (o mesmo da ajuda alemã da década de 1960, e que a instituição mantém uma longa história de parcerias), para reavaliação dos cursos de Mecânica, Metalurgia e Processamento de Dados. Todas as sugestões teriam sido acatadas e implementadas em 1993;
- integração com a América Latina - a ETT buscou ganhar espaço no Mercosul promovendo e participando de eventos ligados ao setor de metalurgia, fundição e

ensino técnico. Inaugurando uma nova tendência que teve continuidade durante todo o período e demonstrando uma maior visão de contexto (a globalização estava afetando diretamente o país após as aberturas promovidas pelos Governos Fernando Collor e Itamar Franco, e o Mercosul era a primeira aposta na estratégia de Blocos Regionais), ao procurar marcar presença internacional.

Financeiramente o ano de 1992 foi o quarto ano de dificuldades de recursos, e os projetos desenvolvidos foram executados com financiamentos externos (financiamentos para projetos e não recursos para o custeio, o que era uma evolução no pensamento administrativo). Apesar das dificuldades, originadas em grande parte pelo atraso nos repasses de recursos (que eram consumidos pela grande inflação), provocados pela falta de caixa dos órgãos públicos financiadores, a organização atingiu o equilíbrio financeiro.

No Plano de Ação para 1993, destaca-se a metas: aperfeiçoar a qualidade do ensino ministrado; ir de encontro às necessidades de formação profissional demandada pelas empresas, diversificando a oferta de cursos de extensão; elevar a produtividade e qualidade de todas as atividades da SOCIESC; tornar-se um Centro de Referência da Qualidade para as empresas catarinenses; ampliar as atividades de apoio à micro e pequena empresa; obter auto-suficiência no ensino da ETT com receitas internas; e obter a auto-suficiência da ETT e CMPJ, com reinvestimento do superávit.

Aparentemente a direção acreditava que a garantia de auto-suficiência viria acompanhada do reconhecimento da qualidade da instituição pelo mercado que consumiria seus produtos e serviços, evidenciando a percepção da nova lógica dominante para a atuação e da nova preocupação empresarial com a qualidade total, após a abertura do mercado e os efeitos da globalização no país.

Na área administrativa, a mudança foi na reorganização dos Centros de Resultados em quatro, ao invés das três que vinham sendo adotadas desde 1990: Ensino de Cursos Técnicos; Cursos de Extensão; Serviços ETT; e Serviços e Cursos CMPJ.

Nos comentários do plano, informava-se que os alunos já pagavam 80% dos custos dos cursos, que alguns sócios deixaram de contribuir e que a diminuição na folha de pagamento deveu-se ao programa de terceirização que estava sendo implantado. Outra tendência típica da década de 90, evidenciando um maior acompanhamento das técnicas administrativas em relação à época.

Em abril de 1993, a manchete do Jornal A Notícia divulga a seguinte manchete: “ETT decide que não quer federalização”. O jornal informa que o Conselho e a Diretoria da organização decidiram que não queriam a federalização. Nesta notícia, o Diretor Presidente José Henrique Carneiro de Loyola afirmou que “não se permite mais voltar ao passado ou que se regrida”. Esta polêmica teve origem por causa de uma nova linha de recursos federais para que as escolas técnicas pudessem oferecer ensino gratuito, mas para tanto, deveriam passar para o controle da União. Segundo a reportagem, o referido Diretor Presidente afirmou que estas verbas deveriam ser aplicadas no CIS ou em outro centro a ser criado, mas que a ETT estava sendo mantida com ajuda da iniciativa privada e que mudanças nesta estrutura seriam um retrocesso: “Corre-se o risco de vermos mais uma escola afundar. Do jeito que está, essa é a solução e o caminho”.

Em novembro de 1993 foi desenvolvido um estudo sobre as formas de manutenção da SOCIESC, elaborado pela diretoria e apresentado ao SENAI como forma de pressão do empresariado local, pela ampliação do retorno das verbas arrecadadas por esta instituição na cidade de Joinville e região. Afirmava que Joinville era o maior pólo arrecadador de recursos para o SENAI no Estado e que, mesmo assim, a instituição não mantinha uma escola técnica de sua rede na cidade. Afirmava também que o Professor Alexandre F. Rodrigues, Diretor Nacional do SENAI, vinha imprimindo um forte ritmo de trabalho em busca do fortalecimento dos cursos técnicos e aperfeiçoamento de pessoal em tecnologia de pontas, como comprovavam os centros tecnológicos do Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro. Continuava informando que o referido professor em sua visita a Joinville no início de 1993, reafirmou a intenção de dotar a cidade de um dos pólos tecnológicos da rede SENAI, e como um dos motivos para que já não houvesse uma escola desta rede na cidade, era a tradicional colaboração que prestavam a SOCIESC, o documento apresentava cinco alternativas.

As alternativas iam da incorporação da ETT pela rede SENAI, com doação de todo o patrimônio e extinção da SOCIESC (renunciavam às atividades e objetivos); uma parceria maior entre a SOCIESC e o SENAI, com administração conjunta e o aporte de mais recursos para o funcionamento da escola. Citavam como vantagem o baixo investimento inicial para o SENAI, pois teria a disposição uma escola que tinha reconhecimento nacional e sul-americano, instalações completas e que estava em pleno funcionamento.

Em fevereiro de 1994, o relatório de 1993 registra que as contribuições das empresas continuaram a serem transformadas em bolsas de estudo. Mas agora estes beneficiados pagavam 25% da mensalidade, formando um fundo que financiava o estudo de pessoas mais carentes. O custo aluno continuou sua escalada, atingindo o patamar de US\$ 1.536.00, com aumento de 28% no ano. Grande parte destes custos era resultado do aumento dos cursos especiais, que usavam os laboratórios intensivamente. Tentando reduzir este custo, a instituição demitiu um grande número de professores, o que resultou, neste ano, em um aumento por causa das despesas de demissões.

Financeiramente a instituição passou pelo quinto ano de dificuldades, tendo sido obrigada a arrecadar mais recursos das empresas sócias e dos alunos, além de aumentar a arrecadação nos serviços e demitir um expressivo número de funcionários e professores. Também cobrou as mensalidades dos novos alunos antecipadamente (cobrou janeiro de 1994 em dezembro de 1993) e recebeu antecipação de US\$ 40.293,00 de um serviço que estava prestando à Marinha do Brasil, um serviço altamente especializado realizado pelo CMPJ, evidenciando o sucesso nas metas de aumentar a carga tecnológica dos serviços oferecidos.

A partir destas informações, todas localizadas em documentos dos arquivos da instituição, percebe-se que apesar da mudança de nome e da inclusão de novos sócios, a SOCIESC ainda dependia de verbas públicas, iniciava e parava programas por falta de recursos, mantinha uma defasagem salarial em relação ao mercado regional, tinha problemas com a rotatividade de pessoal e em épocas de crise, perdia funcionários para o mercado em virtude da defasagem salarial. Todas as mudanças determinadas em 1985 resultaram em uma sobrevivência para a instituição, mas não a dotaram de uma possibilidade real de vivência autônoma. Pois apesar do crescimento da instituição e do aumento real do faturamento, ela ainda tinha uma fragilidade estrutural por não ser auto-suficiente.

#### *4.3.2.5 Análise Teórica-Prática do Período II*

Na análise do segundo período da organização observa-se o modo adaptável de elaboração de estratégia, citado por Mintzberg (1973), onde a organização adapta-se em etapas pequenas e deslocadas a um ambiente difícil. A maior característica deste modo é que se observa neste

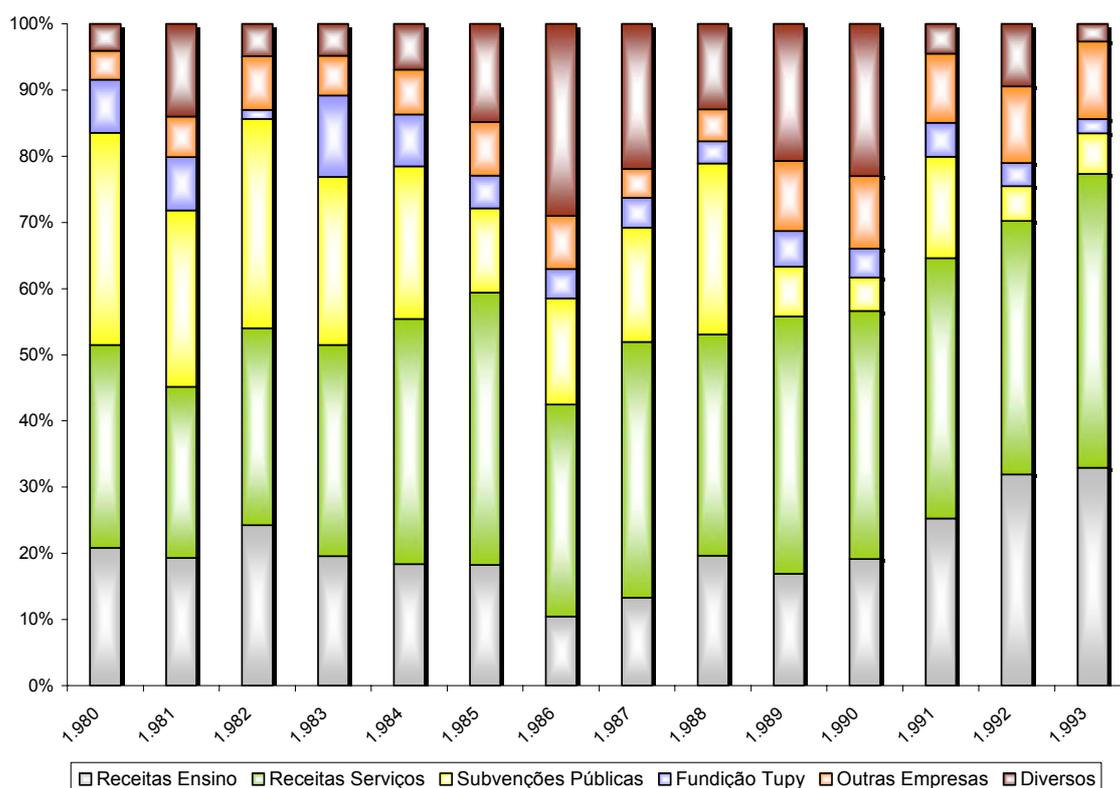
período vivido pela organização, é a falta de objetivos claros. As decisões são tomadas em pequenos passos, nunca se movendo tão para frente em relação à situação atual.

Mintzberg (1973) considera quatro características no modo adaptável de elaboração de estratégia. A primeira, que se relaciona com a organização pesquisada é a falta de uma fonte central de poder. No caso da SOCIESC, o afastamento da Fundação Tupy na condução da organização e a criação de um conselho contendo 30 empresas, em 1995, refletiu numa divisão de poder entre os membros do Conselho.

Considerando a segunda característica do modo adaptável (MINTZBERG, 1973), o processo de elaboração de estratégia passa a ser uma solução reativa aos problemas existente e a não procura pró-ativa por novas oportunidades. Como a SOCIESC trabalhava em um ambiente difícil, com muitos problemas resultados da crise da época, restava pouco tempo para procurar oportunidades. A falta de metas claras da SOCIESC, onde a administração insistia em manter sua dependência financeira aos órgãos públicos, a impedia de atuar pró-ativamente. Buscava condições de certeza, no caso nas fontes de recursos públicos, ou ao contrário, buscava reduzir suas incertezas através da redução da sua estrutura e do negócio.

A terceira característica do modo adaptável, conforme Mintzberg (1973), considera que a tomada das decisões ocorre em passos, principalmente, porque seu ambiente é complexo. O movimento da SOCIESC no período era incremental, não tomando grandes decisões com medo de se arriscar muito além do desconhecido. A última característica do modo adaptável considera que as demandas na organização são diversas e nenhum gestor tem capacidade para conciliar todas. Para a SOCIESC esta característica fica evidenciada com a necessidade gerada de formar gestores neste período, através de programas internos objetivando a descentralização do poder.

Com relação à gestão financeira da organização, a partir dos quadros resumos de Receitas e Despesas constantes nos relatórios anuais de atividades e apresentados de forma resumida na Figura 21, é possível observar uma série de fatores, que demonstram que a reestruturação proposta em 1985 não alterou de forma substancial a origem dos recursos da organização, o que conduziu a uma crise financeira.



**Figura 21 – Composição de Receitas da SOCIESC no Período II**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pasta 356.

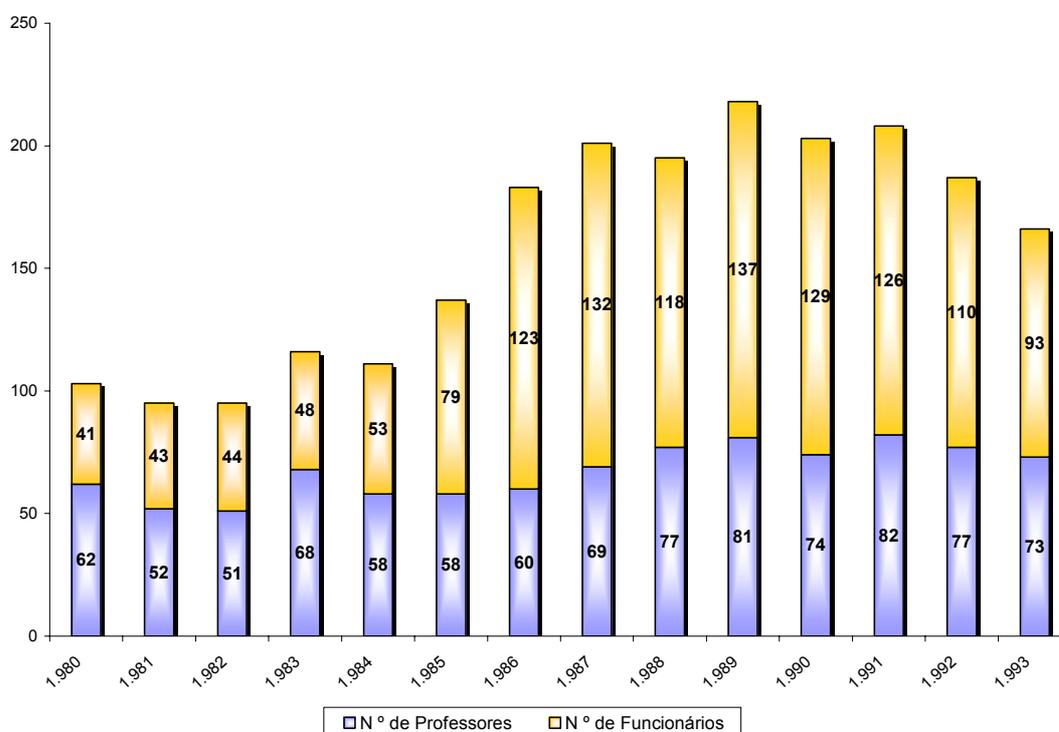
As subvenções públicas foram até 1983 com as principais fontes de recursos respondendo por mais de 30% do total. Em 1984, ano da primeira grave crise financeira que levou à reestruturação, estas verbas públicas responderam por 26% do total. De 1985 a 1988 responderam, respectivamente, por 15%, 22%, 23% e 28% dos recursos, e nos anos de 1989 a 1993, quando as subvenções públicas diminuíram drasticamente o volume, fato resultante da nova Constituição Federal já citada anteriormente, representando apenas menos de 5% do total em 1993, a organização entrou em nova crise financeira. Ou seja, antes da reestruturação, a dependência de recursos públicos era maior, mas mesmo depois desta reestruturação, esta dependência por verbas públicas continuou significativa.

As subvenções particulares, que eram na teoria uma das fontes de recursos mais importantes, nunca alcançaram o *status* de alicerce principal da estrutura financeira. De 1980 a 1984 as contribuições da Fundação Tupy foram, respectivamente, de 9%, 10%, 1%, 14% e 9% do total. Este percentual de contribuição representou sempre a menor parcela de recursos

que a SOCIESC dispunha. Com a reestruturação de 1985, as contribuições dos Sócios passaram a representar em média 10% da receitas, continuando a ser a menor contribuição de todas as fontes da organização. Com a diminuição dos recursos públicos em 1989 a 1993, as contribuições dos sócios representaram a terceira maior fonte de recursos da organização.

As receitas provenientes dos alunos nunca representaram o custo aluno real, mas mesmo assim contribuíam com parcelas significativas do total de recursos da organização. Excetuando o ano de 1985 em que houve um fluxo maior e de mais fontes, e os anos de crise financeira da instituição, 1989 a 1993, estes recursos sempre foram a terceira maior fonte, atrás dos serviços e das verbas públicas, mas sempre representando uma contribuição maior do que as da Fundação Tupy e dos sócios.

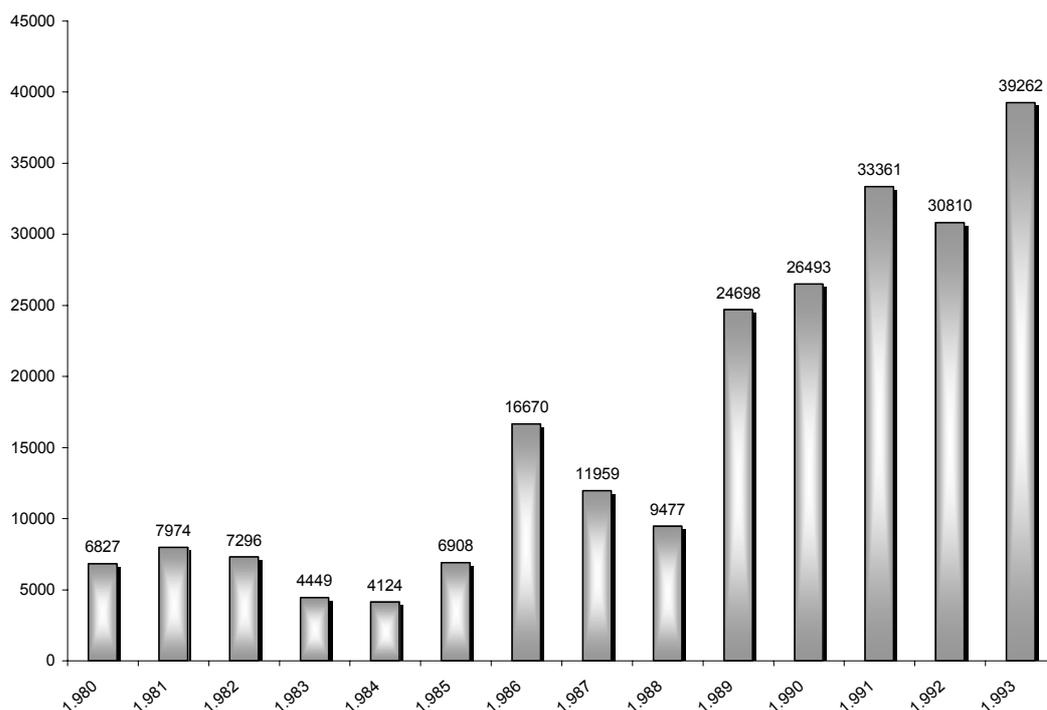
Os serviços a terceiros foram, durante quase todo o período, a maior fonte de recursos para a instituição, mas como geravam uma pequena margem de resultado, não possibilitaram a sobrevivência autônoma. A Figura 22 demonstra que o quadro de funcionários dedicados a prestação de serviços e administração da organização, ultrapassam o número de professores neste período.



**Figura 22 – Número de Colaboradores da SOCIESC no Período II**

Fonte: Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014

Percebe-se que em uma década a organização passou por graves crises financeiras, mas não mudou sua estrutura de sustentação de forma eficiente. Os valores envolvidos cresceram consideravelmente, conforme Figura 23, sendo que a estrutura da SOCIESC também passava por ampliações, o que acarretava despesas fixas muito maiores. Assim sendo, quando o poder público diminuiu sua contribuição, a estrutura financeira da organização falhou causando uma grave crise.

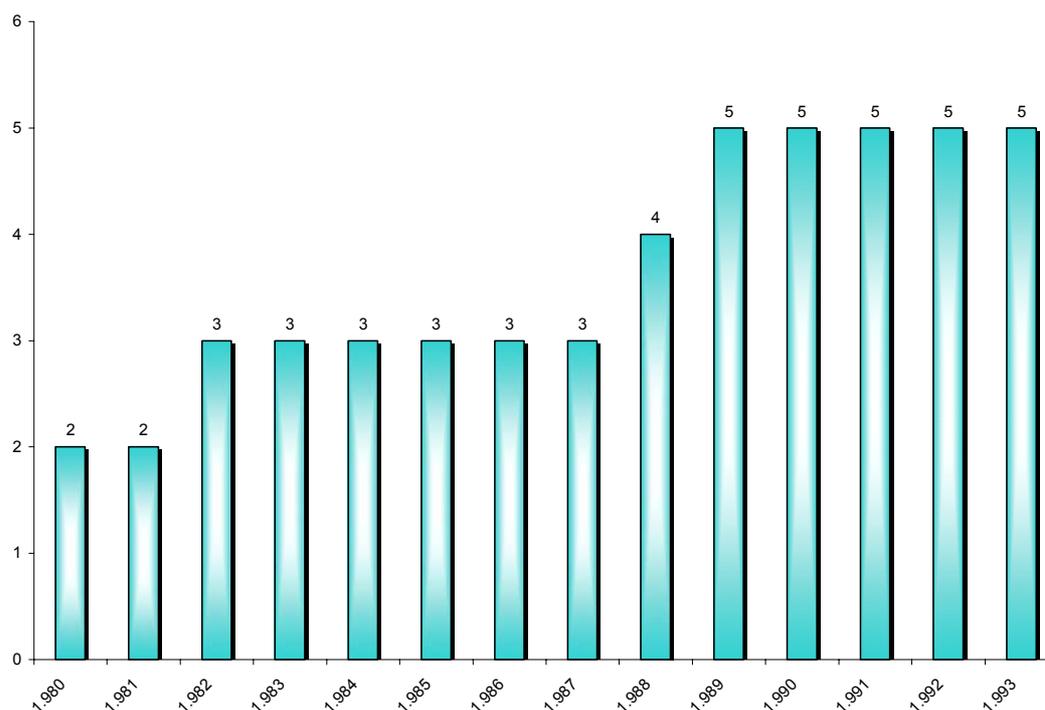


**Figura 23 – Receitas da SOCIESC no Período II**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pasta 356.

Os dados apresentados na Figura 23, não representam o valor real, mas demonstram o crescimento percentual e dão continuidade ao período anterior.

Na administração do negócio da organização, evidencia-se a área de ensino, um dos aspectos mais positivos encontrados foi à ampliação do número de cursos técnicos oferecidos, conforme Figura 24. Pois apesar das crises administrativas financeiras a instituição soube aproveitar-se da conjuntura existente e ocupar espaços introduzindo novas especialidades técnicas, fortalecendo-se como entidade de ensino.



**Figura 24 - Número de Cursos Regulares da SOCIESC no Período II**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014

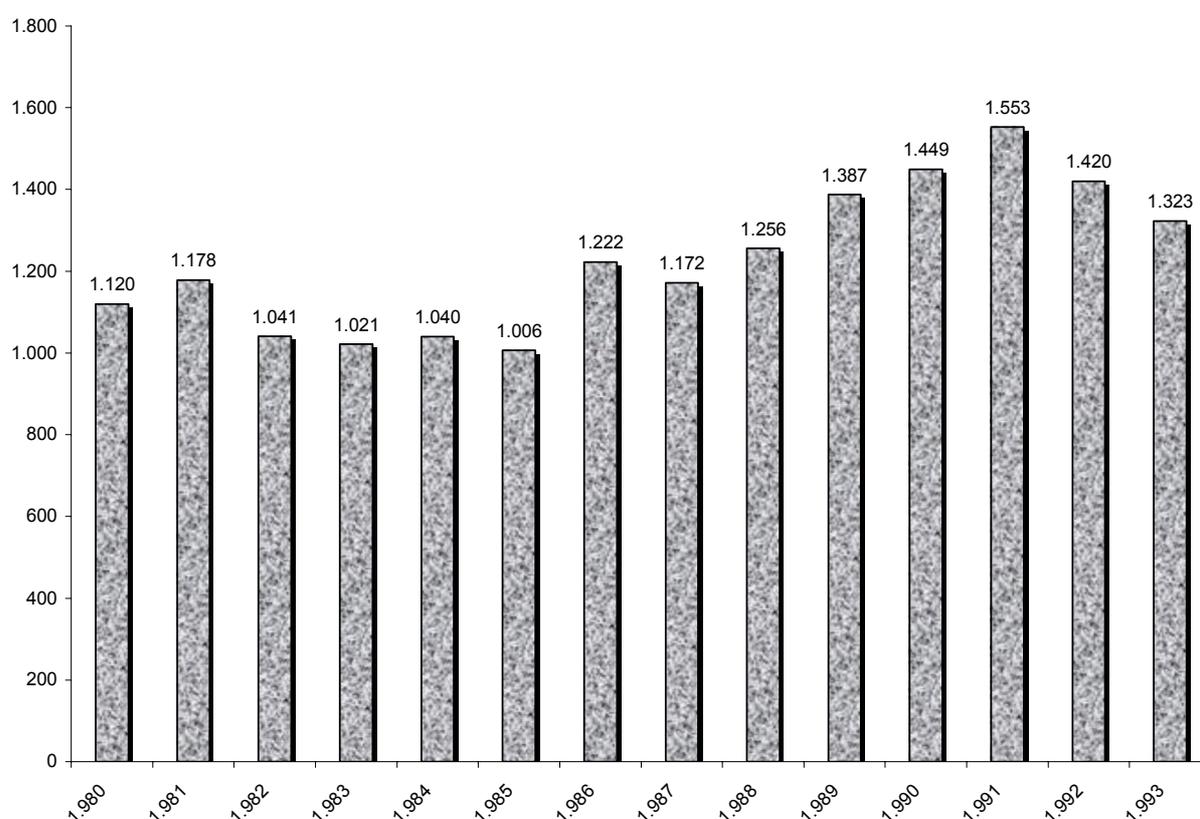
A principal novidade foi, em 1982, a estruturação e implantação de mais um Curso Técnico, o primeiro a ser lançado desde 1959, pois a Escola ainda operava somente com os dois cursos. Depois de 22 anos sem novidades na área, a estruturação do currículo do Curso Técnico de Processamento de Dados, em um processo que envolveu os profissionais da área das empresas de Joinville.

Em fevereiro de 1989, o relatório de 1988, registrava o início do Curso Técnico de Segurança do Trabalho em nível de 2º grau, para candidatos indicados por empresas locais, e o currículo elaborado com auxílio de profissionais de empresas da região. Novamente mostra que a administração estava buscando outras oportunidades no mercado.

Em fevereiro de 1990, o relatório de 1989, registrava o início do curso Técnico em Plásticos, mais um projeto iniciado e executado com parceiras da iniciativa privada industrial. Para a implantação do curso de plásticos, as empresas colaboraram com expressiva soma de US\$ 155.000,00, para formação de um fundo de aparelhamento de laboratórios.

De modo geral, foram bons anos para a instituição no campo do ensino, que conseguiu aumentar de dois para cinco cursos técnicos no período.

Os números de alunos matriculados, nos cursos regulares do período II, não tiveram grande crescimento. Mesmo com oferecimento de cinco cursos técnicos, estas matrículas saíram de 1.120 no ano de 1980 para 1.323 no ano de 1993, conforme demonstrado na Figura 25 a seguir.

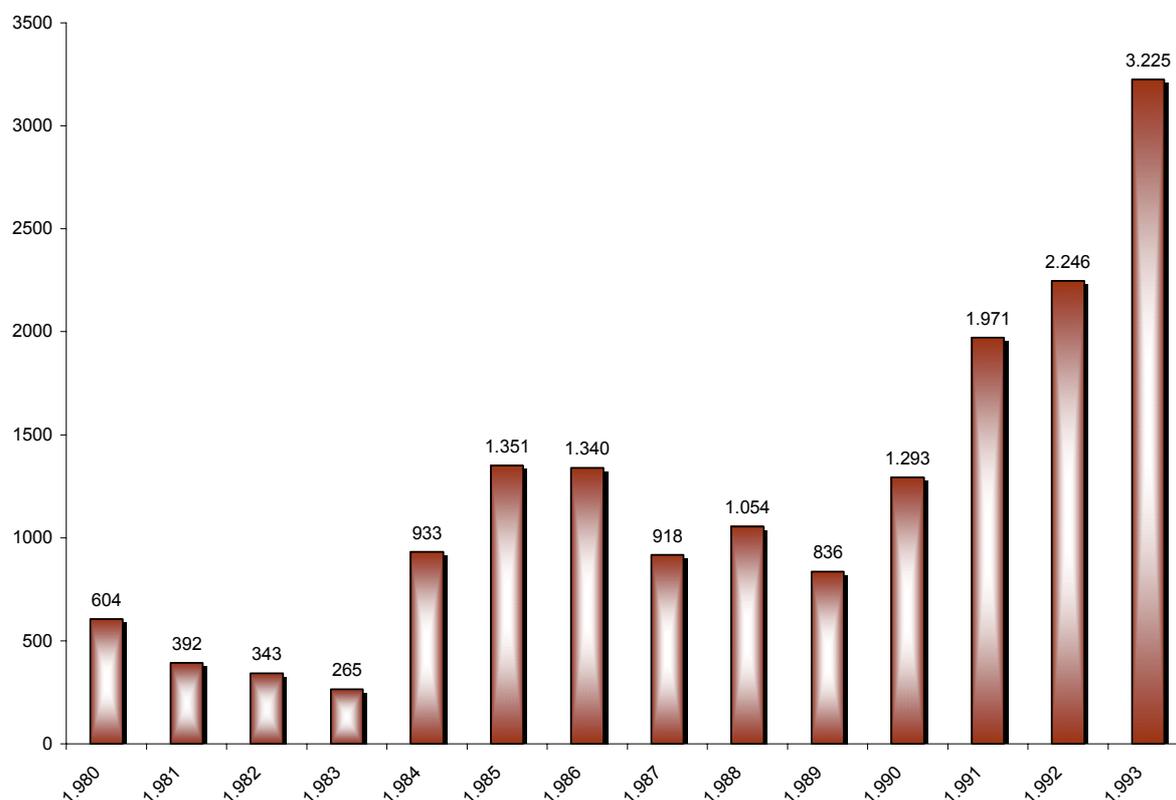


**Figura 25 - Número de Alunos em Cursos Regulares no Período II**

Fonte: Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014

Além dos novos cursos técnicos, a administração foi flexível para adaptar-se as diferentes situações surgidas no decorrer da década de 80 em relação aos cursos de extensão. A Figura 26 apresenta os dados coletados nos relatórios de atividades do período e serve como base

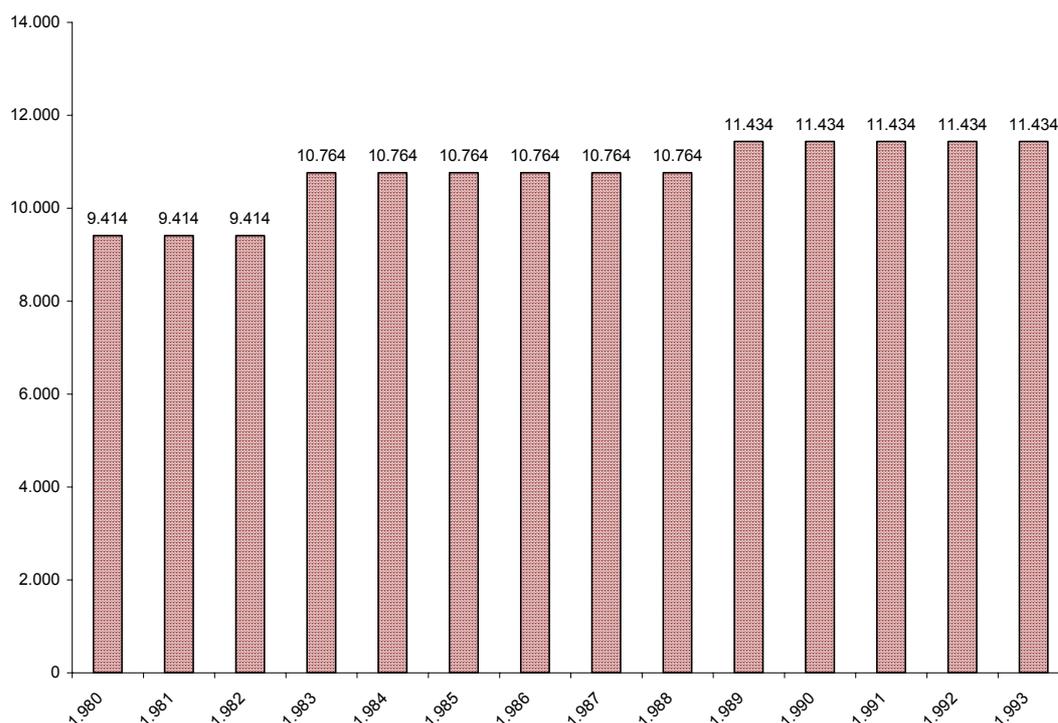
para análise do crescimento do negócio. Percebe-se que ocorreu um aumento significativo, passando de 604 alunos em 1.980 para 3.225 alunos em 1993.



**Figura 26 - Número de Alunos em Cursos de Extensão no Período II**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014

Os investimentos em obras não foram significativos no período analisado, consequência das dificuldades financeiras vividas, observa-se conforme a Figura 27 que o crescimento foi modesto e mais uma vez demonstra o afastamento do poder público e, consequentemente, a inexistência de projetos para expansão das áreas construídas.



**Figura 27 - Áreas Construídas no Período II**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 010, 323, 324, 356 e 1.014

Com relação à estrutura organizacional da SOCIESC, considera-se, neste período, grande avanço. Após 25 anos de atividades (a partir de 1985), foi encontrada evidência da elaboração de “Planos de Ação” anuais. Até este período o que pode ser percebido (ausência de Planos de Ação documentados antes desta data) é que existia um Planejamento Orçamentário e os relatórios de atividades registravam o ocorrido no período, não como uma ação organizada com detalhamento.

Os Planos de Ação procuraram antecipar e coordenar as grandes mudanças necessárias para a recuperação do tempo perdido nos anos de grave crise financeira. Pois na busca da sobrevivência, acentuadamente a partir de 1980, a instituição desviou-se do seu objetivo, e a partir destes, necessitava se alinhar com o mercado e obter a excelência em ensino. Do plano de ação geral originavam-se os planos departamentais, que orientavam os seus respectivos responsáveis, Coordenadores e Supervisores, na sua efetivação.

Neste mesmo período foi lançado o projeto PDAETT (Programa de Desenvolvimento da Administração da ETT). Sem a menor sombra de dúvida, uma das melhores iniciativas do período, pois faltava experiência para os gestores, que na sua maioria tinham sido transferidos

das áreas de ensino, com pouca experiência administrativa. Este programa teve uma duração de três anos com coordenação do Engenheiro Paulo Iolando de Santana e foi executado através de: leituras comentadas de livros indicados, com discussão em grupo sobre os tópicos mais importantes; seminários com discussões intensivas e exercícios sobre formas de trabalhos administrativos; e reuniões para avaliação dos seminários e do próprio programa. Os participantes eram Coordenadores e Chefes de Departamento.

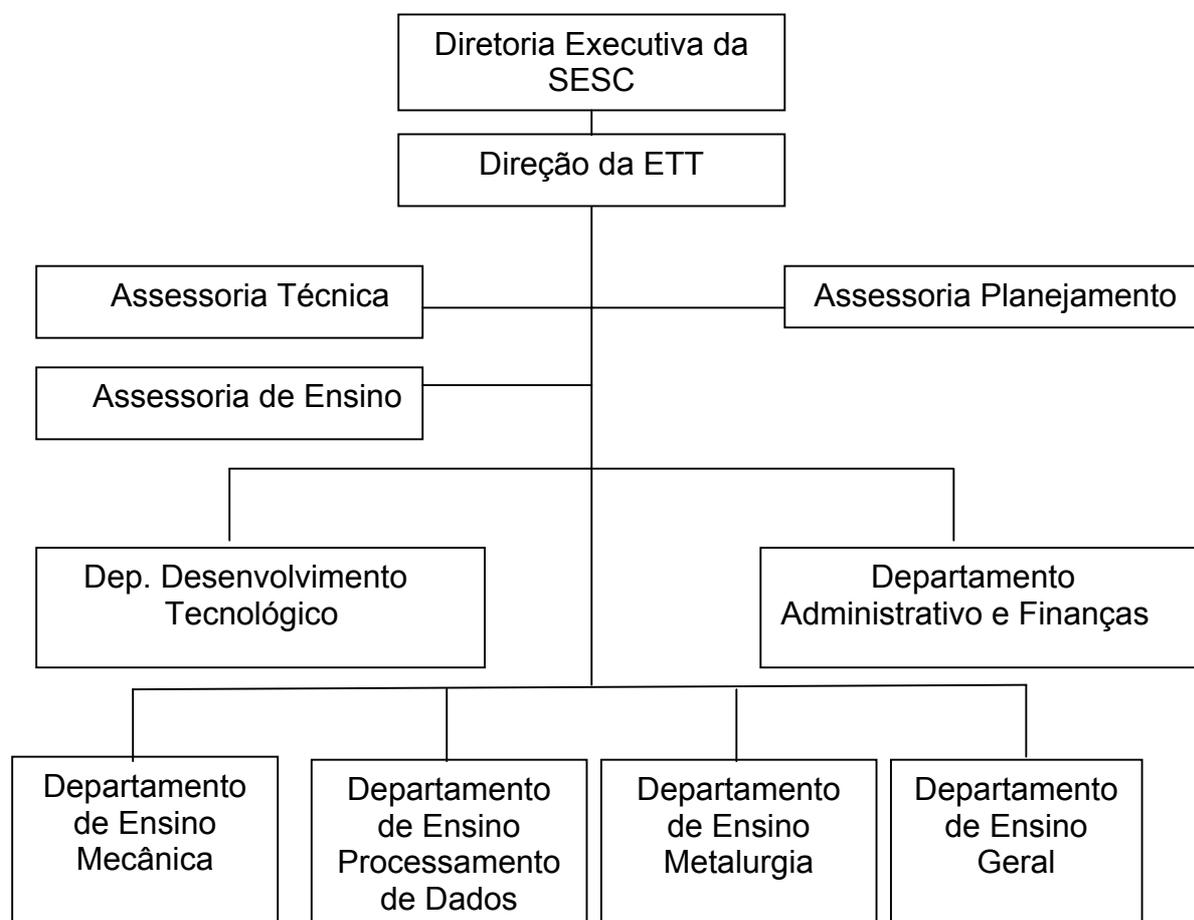
Outro esforço da administração deste período foi a busca de certificação ISO 9.000 para a organização. Em 1992, a SOCIESC coordenou o PEGQ - Joinville (Programa de Gestão da Qualidade), em parceria com a Fundação Carlos Alberto Vanzolini da Universidade de São Paulo. O projeto buscava a implantação de programas de Qualidade Total, em que participam 22 colaboradores da SOCIESC e funcionários de 15 empresas sócias da instituição, com recursos de US\$ 211.554.00 para o projeto, sendo US\$ 123.312.00 financiados a fundo perdido pela FINEP. Este projeto acabou iniciando uma cultura de solução de problemas através de ferramentas da qualidade na organização.

Com relação à análise da gestão neste período, o fato que mais marca é a partir da alteração estatutária de 1985, a gestão passou a ser conduzida pelos executivos da organização e não mais pelo Conselho. Nesta mesma direção percebe-se que, a partir do início da década de 90, a presença do presidente do conselho da SOCIESC e os demais membros se afastam do dia-a-dia e passam a cobrar mais os resultados.

Como consequência desta medida, registra-se a prática de elaboração de Planos de Ação, até porque o conselho não entrava neste detalhe e administrava mediante a situação do momento. Por outro lado, conduziu a um desenvolvimento da equipe de executivos que passaram a responder pelos resultados da organização e não mais utilizando as soluções do Conselho, que eram praticamente políticas na busca de recursos doados.

Todo o crescimento de novos produtos deu-se mediante a clareza que os executivos tinham das potencialidades que podiam ser exploradas pela organização e que, até então, não era em função do Conselho não conhecer a capilaridade do negócio.

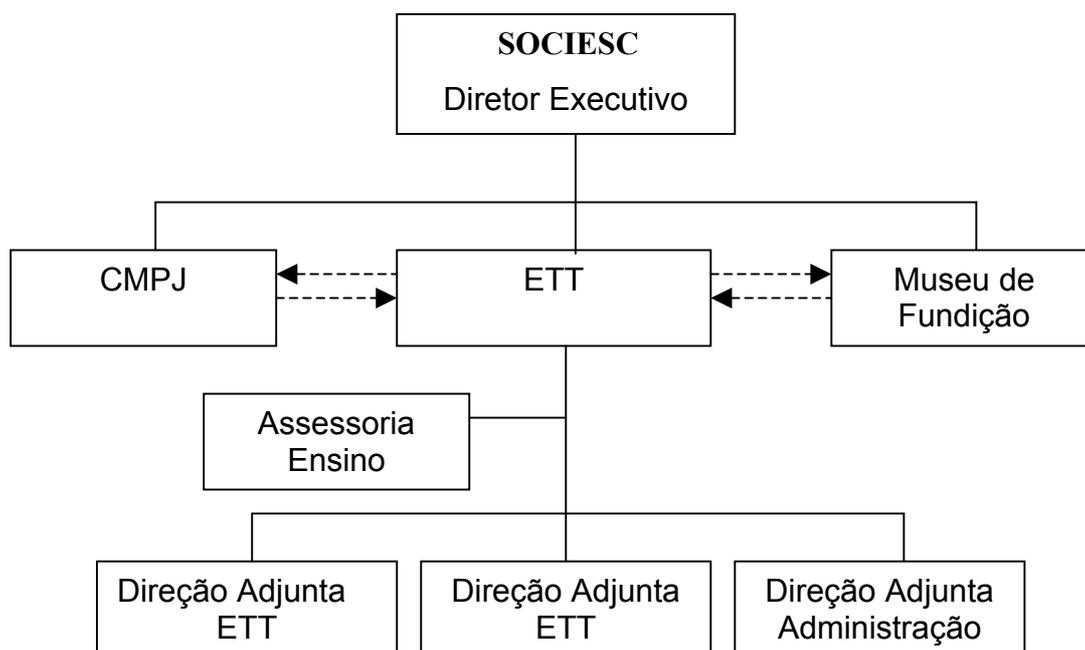
O organograma, neste período, mudou várias vezes e à medida que era alterado, sinalizava um aumento de profissionalização na administração. O organograma da organização passou a reforçar o papel da mantenedora como mostra o modelo adotado em 1985, representado na Figura 28 e Figura 29.



**Figura 28 - Organograma da SOCIESC de 1985**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pastas 1.017 e 362.

Em 1993, o organograma sofre modificação em virtude da alteração da antiga estrutura departamental, substituída por diretorias conforme a Figura 29. O Diretor da ETT tinha também gestão do CMPJ e Museu de Fundação, o que na realidade equivalia ao cargo de Diretor Executivo da SOCIESC, alterado a partir de 1994.



**Figura 29 – Organograma da SOCIESC de 1993**

**Fonte:** Construída pelo autor a partir de dados coletados no Arquivo Morto da SOCIESC, pasta 1.017.

Considerando o segundo período objeto do estudo, é possível estabelecer uma analogia com as escolas de estratégias, conforme proposto e classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), percebendo-se a semelhança com a escola de Posicionamento.

A organização neste período, dentro desta perspectiva, desenvolveu sua estratégia baseada em posição genérica, selecionada através de análises formalizadas de conjunturas industriais.

Considerando-se o modelo de Miles e Snow (1978), os treze anos que marcaram o segundo período ratificam uma estratégia Reativa, que se caracteriza pela organização perceber a intensidade de mudanças e a incerteza em seu meio, mas ser incapaz de conseguir responder eficazmente às ações necessárias, gerando a paralisação da organização.

Segundo Sandroni (1993), baseado na tipologia de estratégia dominante no período vivido pela organização, foi a defensiva, ocasião em que ela acompanhou com grande defasagem e

incorporou com muita lentidão as inovações técnicas e administrativas indispensáveis à sua sobrevivência.

Considerando o estudo de Pettigrew (1987) com relação ao contexto, conteúdo e processos para o estudo da mudança estratégica, a pesquisa do período II registra a busca da sobrevivência da organização diante da crise mundial e da mantenedora. O conteúdo foi a busca da sustentação, consequência da diminuição drástica de recursos provenientes do Governo e da mantenedora. O contexto externo é marcado pela crise do país da década de 80 e o afastamento da mantenedora por dificuldades financeiras. O contexto interno é marcado pela falta de recursos para sua manutenção e a falta de projeto de futuro da organização. O processo foi à mudança da mantenedora, envolvendo um grupo maior de empresas para compor os recursos para sua manutenção.

À luz da proposta de ciclo de vida da organização, abordada por Adizes (1990), a organização sofreu internamente com as crises mundial e nacional, sobretudo, com o rompimento do cordão umbilical com a Fundação Tupy, conduzindo rapidamente ao estágio de “Adolescência”, associado ao risco de perda de comprometimento dos integrantes, o que a levaria intrinsecamente à morte.

O perfil de liderança observado na pesquisa no período II, conforme Galbraith (1986), pode ser definido como uma liderança baseada na propriedade, fornecendo os meios para compra da submissão. Neste perfil de liderança, o uso do poder condigno é o que mais se caracteriza e ele é obtido através da ameaça de punição suficientemente desagradável ou dolorosa para que se tenha a obediência.

Fazendo uma analogia ao modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), o período II representa um baixo grau de escolha de estratégia e baixo determinismo do meio. Esta situação é tipicamente apresentada numa situação de instabilidade, como a pesquisa demonstrou o que forçou a busca de outros domínios.

A pesquisa de campo demonstrou que os *stakeholders* tinham uma percepção da organização muito próxima do que revelou a análise histórica, qual seja, de uma empresa sem rumo ou sem projeto, operando empiricamente.

### 4.3.3 O período de 1994 a 2003 – A Expansão e Profissionalização Administrativa

O último período objeto da pesquisa e estudo reporta-se aos anos de 1994 a 2003, em que se verifica o crescimento aritmético da organização num primeiro momento e geométrico nos anos mais recentes, sempre à luz das perspectivas mundial, nacional e regional, com seus respectivos impactos.

#### *4.3.3.1 O Cenário Mundial*

Neste último período pesquisado a exemplo dos anteriores, o cenário mundial preserva uma dinamicidade nas transformações e mudanças, destacando-se a globalização econômica com a integração de blocos econômicos e o incremento de países ao modelo.

Uma das medidas de proteção e “estímulo à economia” mais adotada é a formação de blocos econômicos nos moldes da União Européia. Os países da América Latina, como praticamente todos os outros países do mundo, iniciaram acordos de formação de blocos econômicos regionais, chamado de Mercosul, contava com a participação brasileira e outros países da América Latina. É uma união aduaneira que passou a vigorar a partir de 1995, que visava proteger os mercados destes países de concorrências predatórias, além de incentivar a vinda de capitais produtivos. Estes acordos enfrentaram problemas crônicos decorrentes da disparidade dos parceiros e pelas sucessivas crises econômicas que os signatários sofriam.

No campo da política internacional e do direito de soberania dos países mais pobres, este período presencia mudanças radicais de postura. Com a queda da URSS em 1991, os EUA assumiram o posto de Potência Hegemônica Mundial. Como maior economia do mundo, líder no desenvolvimento da informática e, principalmente, potência militar sem adversários (D’ALBERGO, 1999).

Hobsbawn (2003) considera que depois da dissolução da União Soviética, os Estados Unidos tornaram-se a única superpotência, que nenhuma outra grande nação desejava ou podia desafiar. Esta repentina, extraordinária, brutal e hostil exibição de força é muito mais difícil de compreender porque não se enquadra nem com a política imperial experimentada de longa data e posta em ação durante a guerra fria, nem com os interesses econômicos americanos.

Paralelo a estas atitudes unilaterais, o terrorismo prolifera em várias regiões do planeta. Uma nova forma de ativismo político, que emprega a força sem considerar as vítimas civis. Não combate de forma estruturada, não tem organização para assumir ou coordenar um possível Governo, mas a própria falta de perspectiva incentiva o seu crescimento.

A globalização da economia, compreendendo a integração de novos mercados parece ter trazido em seu esteio o paradoxal empobrecimento de nações e provocou uma forma abissal entre ricos e pobres, dominantes e dominados.

#### *4.3.3.2 O Cenário Nacional*

Neste período o Presidente Itamar Franco (1992 a 1994) atuou no enxugamento do Estado, no saneamento das contas públicas e no programa de privatização. Em Abril de 1994 iniciou o Plano Real com a URV (Unidade Referencial de Valor), que passou a funcionar como uma moeda forte em paralelo ao Cruzeiro Real. Em julho, o Real foi instituído como a nova moeda brasileira, cotada acima do Dólar americano (ARQUIVO NACIONAL, 2003).

Fernando Henrique Cardoso, que era o Ministro da Economia do Governo Itamar, elegeu-se Presidente no primeiro turno em 1994 com 54% dos votos válidos. Reelegeu-se no primeiro turno em 1998 para mais um mandato, pois ainda tinha uma alta popularidade pela manutenção da estabilidade econômica durante seu Governo. Seu primeiro mandato, de 1995 a 1998, foi marcado pelas tentativas de reformas estruturais do Estado, que nunca conseguiu que o congresso aprovasse, e pelas privatizações em todas as áreas (incluindo o início de venda de concessões de serviços públicos). De uma forma geral, conseguiu que a inflação ficasse em patamares bastante baixos por praticamente todo o seu governo, o que não acontecia por um período tão longo há algumas décadas (ARQUIVO NACIONAL, 2003).

Neste conturbado período, com o mundo convivendo de forma dual com os problemas políticos internacionais e a globalização, o Brasil foi marcado pela crise de emprego e renda para o trabalhador. Reflexos das limitações no aproveitamento das oportunidades que a Globalização proporcionou na década de 90. Notícias sobre desemprego e queda da renda do trabalhador tornavam-se comuns nos jornais do país, registrando-se em 1998 uma taxa de desemprego do IBGE de 7,9%, em 2003 este índice pulou para 12,4%. Neste último período analisado, a renda real do trabalhador ocupado, caiu somente entre novembro de 2001 e

novembro de 2003 mais de 12%, que somados aos altos índices de desemprego compõem o atual quadro econômico brasileiro (IBGE, 2003).

Na Política, a principal transformação foi a eleição em 2002, levando o Presidente Luís Inácio, a comandar o país a partir de 2003. Eleito com uma plataforma que prometia mudanças, o seu primeiro ano foi marcado pelo avanço nas reformas estruturais, e por uma política de austeridade concordante com os acordos que já existiam com o Fundo Monetário Internacional. Ainda é cedo para avaliação do Governo, mas existe uma tendência pela manutenção da estabilidade, cumprimento dos contratos e incentivos às exportações, tudo dentro de uma lógica definida pela inserção nos mercados mundiais abertos pela Globalização (CASTANHAR, 2003).

#### *4.3.3.3 O Cenário Regional*

A cidade de Joinville, neste período pesquisado, se submete a uma nova transformação, no sentido de adaptação aos novos tempos, as novas premissas da era digital e a globalização. Transformação na busca de superar as dificuldades impostas ao setor secundário, em função da competição globalizada no ramo industrial e transformá-las em vantagens competitivas para o setor terciário. Desta forma, poder público, instituições de ensino, organizações não governamentais e iniciativa privada em geral investiram cada vez mais no turismo, nos serviços e na educação.

Localizada em região estratégica, servida por três portos (Paranaguá, São Francisco do Sul e Itajaí), dois aeroportos (Joinville e Navegantes), ligação rodoviária por estrada duplicada a duas capitais (Florianópolis e Curitiba), e totalmente integrada nas comunicações digitais via satélite e fibra ótica, Joinville tem se destacado pelo dinamismo da economia. Pois mesmo com a competição globalizada, ainda é sede de grandes empresas nas áreas de informática e dos *Clusters* metal-mecânico e plástico. Impulsionada pela real necessidade de aperfeiçoamento profissional e humano, e complementado pela grande variedade de opções culturais, Joinville vive um momento de expansão na oferta de ensino, reflexo da procura da população por qualificação.

Na área do Turismo, Joinville destaca-se em eventos e negócios (impulsionados pela grande quantidade de indústrias que competem globalmente instaladas), e para adequar-se

realizou diversos investimentos em infra-estrutura. Os destaques nestes investimentos ficam para o Complexo do Centreventos (composto de Arena Multiuso, Pavilhão de Exposições e Teatro), que teve a inauguração da primeira etapa em 1998, e a revitalização de outros espaços públicos, como o Complexo Cultural Antártica. Com o surgimento destes espaços apropriados, eventos de grande porte passaram a ser realizados na cidade, como Congressos e Feiras de Negócios. Complementando este turismo de eventos, as viagens de negócios são outra grande motivação para visitantes virem à Joinville, pois os grandes *Clusters* metal-mecânico e plástico e o destaque que as empresas de tecnologia conquistaram, atraem com regularidade um grande número de executivos.

Beneficiada pela estrutura de transportes e comunicações e pela localização estratégica, já citada, Joinville trabalha para ampliar a atração de turistas comuns, pois a região conta com atrações de que variam da Serra ao Litoral, e está encravada em meio a uma bem conservada floresta de Mata Atlântica, rica em rios de água cristalina e cachoeiras. Oferece opções para descanso, contato com a natureza ou esportes radicais. Além destas oportunidades, o turista pode conhecer um pólo cultural diversificado, sede de uma variada rede de museus, com muitas obras de arte instaladas em praças e jardins, e vivenciar toda a atmosfera do Festival de Dança em julho. Na dança, Joinville destaca-se também por ser sede da única filial do Balé Bolshoi, uma das principais companhias de balé clássico do mundo.

A população joinvillense, historicamente acostumada a trabalhar com estabilidade em grandes indústrias, agora corre atrás da qualificação necessária para permanecer no mercado de trabalho que está em transformação. A competição globalizada obriga as indústrias a concentrar as contratações em pessoal especializado e as novas oportunidades geradas pelo turismo exigem qualificação crescente, tanto dos dirigentes como de todo o pessoal envolvido. Assim, toda a rede de ensino profissionalizante, técnico ou superior está em franca expansão, e como o poder público nacional nunca conseguiu atender as demandas mais básicas, este crescimento é capitaneado pela iniciativa privada e por organizações não governamentais.

#### 4.3.3.4 A Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC

O último período pesquisado de 1994 a 2003 representa um salto na condução da organização. A Expansão e Profissionalização Administrativa foi exatamente o que representou estes últimos 10 anos. Para melhor entendimento e utilizando documentos existentes, a metodologia que será utilizada para análise deste período será a de pesquisa nos relatórios de atividades e entrevistas a funcionários ou ex-dirigentes. Desta forma pretende-se descrever cada passo da organização.

Em fevereiro de 1994, o Plano de Ação para 1994 trazia como destaques os objetivos gerais: melhorar a qualidade de ensino; envolver a comunidade em geral (pais, alunos, empresas, outras escolas e instituições) nas atividades do CPMJ/ETT/ MF; consolidar as atividades de apoio ao desenvolvimento das pequenas e micro empresas; adequar o custo-aluno a preços de mensalidades do mercado; elevar a satisfação dos funcionários através da melhoria da política de Recursos Humanos e do ambiente de trabalho; consolidar a implantação da Gestão pela Qualidade Total na organização; aperfeiçoar o Modelo Organizacional do CMPJ/ETT/MF; identificar novas oportunidades no campo educacional; definir e implantar a terceirização de atividades de apoio; efetuar a informatização conforme Plano Diretor de Informática; aperfeiçoar a Administração por Orçamento; obter 10% de superávit nos serviços para terceiros; obter 15% de superávit nos cursos de extensão; obter a certificação ISO-9000 para o CMPJ; estabelecer intercâmbio com outras entidades que atuam no campo de Mecânica de Precisão; e aprofundar estudos de revisão da forma de contribuição de empresas e sindicatos, para o custeio e desenvolvimento da ETT.

A partir de julho de 1994, assume a Direção Executiva da SOCIESC o Prof. Reinoldo Dario Miranda, substituindo o Prof. José Maria Melim, mantendo-se o empresário José Henrique Carneiro de Loyola como Presidente do Conselho e Prof. Sylvio Sniecikovsk como Diretor Geral.

Percebe-se que o modelo de gestão apresenta uma evolução em comparação aos objetivos gerais dos anos anteriores. A SOCIESC passa a se posicionar como mantenedora da Escola Técnica Tupy, do Centro de Mecânica de Precisão de Joinville e do Museu de Fundação. Até este período, conforme entendimento nos documentos da organização, colocava a ETT como um todo e neste momento reforça a posição da mantenedora.

Também passa a estar mais evidente a preocupação com a qualidade, aprimoramento das áreas de gestão, com o mercado para serviços e oferta de cursos, e com a integração com a comunidade. Agora, além da auto-suficiência para o custeio da meta, a posição era obter superávits consideráveis para poder reinvestir e diminuir a dependência de recursos públicos.

Em fevereiro de 1995, o relatório de 1994 registrava que o custo médio por aluno caiu 9,6% em relação a 1993, ficando em US\$ 1.388,52, iniciando o período com queda, evidenciando que as medidas de contenção de despesas estavam começando a ter resultados.

Os grandes projetos da instituição, além da continuidade dos projetos de qualidade total e integração com a América Latina, o destaque foi à constituição de um grupo para discussão da “Missão Institucional” (composto por oito membros, entre sócios mantenedores e diretores da SOCIESC), que realizou 10 reuniões em que reavaliou as potencialidades e dificuldades da instituição. Definiu-se como missão da SOCIESC: “Ser um Centro de Excelência em Educação e Tecnologia para os desafios do próximo milênio”.

Financeiramente afirmava-se que houvera melhoria do desempenho, mas advertia-se que a capacidade de autofinanciamento era mínima, pois os superávits não foram plenamente alcançados. Mas já apresentava um quadro de equilíbrio, o primeiro em muitos anos.

Em fevereiro de 1995, o Plano de Ação do mesmo ano previa a continuidade das metas anteriores, a consolidação do criado Centro de Tecnologia em Informática de Joinville e a inclusão da “Missão Institucional” para todas as unidades da SOCIESC. O Diretor Presidente da SOCIESC, José Henrique Carneiro de Loyola, submete o assunto Missão Institucional aos dirigentes das Entidades Mantenedoras, à Diretoria da Associação Comercial e Industrial de Joinville – ACIJ e aos dirigentes dos sindicatos patronais, de áreas afins com as competências da SOCIESC. Paralelamente, a partir de Janeiro de 1995, a SOCIESC (ETT, CMPJ, CTIJ, MF), incorpora os princípios que alicerçaram a Missão Institucional, empenhando recursos, vontades e competências para realizar os objetivos estratégicos.

Todas as atividades como cursos, aperfeiçoamento de pessoal, serviços, renovação e atualização tecnológica continuariam normalmente, com previsão de expansão no volume de atividade. A novidade do ano era a implantação do recém-criado CTIJ, que neste ano seria estruturado para atender os objetivos de sua criação.

No mesmo ano lançou um novo Curso Técnico em Eletrônica em parceria com o CEFET-PR. A primeira turma era composta por colaboradores da Embraco, e as próximas previam turmas com as vagas abertas à comunidade.

Em 09 de março de 1995, o Jornal A Notícia divulgou manchete: “ETT é referência na indústria”. Noticiava entre outros assuntos o projeto com o Governo do Estado na formação de 73 alunos que estudavam na rede pública e freqüentavam na ETT apenas as disciplinas técnicas. Também anunciava a parceria da ETT com o SEBRAE num programa de apoio a pequenas e micros empresas.

Em 09 de abril de 1995 uma publicação do Diário Catarinense: “Empresas disputam novos profissionais”; “Alunos que se formam em instituições de renome como FEJ e ETT começam a trabalhar no mercado da região antes mesmo de concluírem cursos”, e

**Ao lado da secretaria da Escola Técnica Tupy, está afixado um mural repleto de solicitações de empresas para candidatos ingressarem no mercado de trabalho. O diretor Reinoldo Dario Miranda, informa que ao final de cada ano as empresas procuram a escola para divulgar os números de vagas para estágios e cargos disponíveis. Miranda afirma que empresas de outros estados também procuram profissionais formados na Escola Técnica Tupy.**

O relatório de fevereiro de 1996 sobre as atividades de 1995 registrava que as bolsas e os pagamentos de mensalidades a instituição não apresentaram novidades. A instituição obteve recursos para atuar na área de assistência técnica através do PATME (Programa de Apoio Tecnológico a Micro e Pequenas Empresas), financiado pelo SEBRAE e pela FINEP.

Financeiramente a organização teve um ano equilibrado, com o orçamento previsto sendo praticamente igual ao realizado, revelando uma melhor estruturação dos gastos e receitas. Destaque positivo para a arrecadação dos cursos de extensão, pois apesar de atenderem menos alunos, arrecadaram um volume maior de recursos do que havia sido previsto. Com esses resultados, a SOCIESC conseguiu faturar 43% a mais do que no ano de 1993 que era, até então, o ano recorde de faturamento.

O Plano de Ação de 1996 destacava a nova Missão Institucional: “Ser um centro de Excelência em Educação e Tecnologia, para enfrentar os desafios do presente e do próximo milênio”, e dois novos objetivos gerais: incrementar a parceria com a Secretaria de Estado da Educação, visando a realização de cursos profissionalizantes e continuar a discussão sobre a Missão Institucional.

Em 18 de abril de 1996 o artigo assinado por Ninfo König, Presidente da ACIJ, publicado no Jornal A Notícia, destacava o papel estratégico de formação de profissionais altamente qualificados que a ETT assumiu e cumpria com competência. Propunha:

**que o Governo permitisse que uma pequena parte do Salário-Educação que as empresas eram obrigadas a pagar pudesse ser destinada diretamente para a SOCIESC, pois assim teríamos assegurado a continuidade de tal empreendimento e a garantia do desenvolvimento tecnológico em Joinville.**

Em 24 de maio de 1996, em um Especial “Iniciativa Privada & Educação: uma parceria de qualidade”, o Diário Catarinense apontou em todo o Estado somente dois exemplos, sendo um deles a ETT. Entre inúmeros aspectos comentados, destaque: a escola era mantida com a colaboração de empresas de vários setores; o sucesso devia-se à integração empresa-escola; a SOCIESC mantinha o CTIJ, um avanço na área de informática no Estado; a SOCIESC através da ETT formou, ao longo da história, os profissionais que ocupavam os principais cargos ligados à área de tecnologia das empresas da região; que a ETT oferecia convênios onde alunos de escolas públicas estudavam matérias técnicas/profissionalizantes; que o CMPJ fazia projetos para grandes empresas por dominar as mais avançadas tecnologias, além de servir de parâmetro na área de metrologia para região; prestava assessoria a Empresas; WEG e Multibrás (entre outras) cresceram graças aos profissionais formados pela escola, e que estas empresas mantinham a longos anos parcerias em investimentos e bolsas de estudo.

Ainda em 1996 o relatório apresentava um leve crescimento nas matrículas dos cursos técnicos, que finalmente foram recuperados os níveis de 1991, ano do recorde. Foram iniciados os Cursos Técnicos em Eletrônica e Materiais, ampliando as opções para sete cursos. Mas as matrículas dos cursos de extensão apresentaram nova e significativa baixa (18%).

Com uma nova metodologia, que prestava conta de cada meta, comparado ao objetivo geral indicado no plano de ação, este relatório trazia informações sobre o desenvolvimento dos diversos projetos em andamento. Deles destacam-se os mais significativos para a obtenção de um panorama do amplo leque de atividades desenvolvidas pela instituição: participação de professores e técnicos da área de ensino em seminários e conferências sobre Qualidade na Educação (inclusive com o uso da Teleconferência); apresentação dos trabalhos

sobre Cold Box e “Composto de polipropileno reforçado com pó de madeira” em eventos técnicos de abrangência nacional; inauguração do laboratório de Refrigeração e Ar Condicionado; elaboração de projeto a ser financiado pela FINEP sobre a criação de uma “Rede corporativa de pesquisa na área de integração de sistemas de manufatura aplicados a produção de moldes para produtos plásticos e assemelhados”; o estudo de dois novos projetos de pesquisa (Projeto CIM já aprovado pelo FINEP e projeto ROBOTHRON que visa construir o primeiro robô da ETT em parceria com a WEG); instalação de dois novos laboratórios de Informática, de computadores e da rede corporativa via fibra ótica em todos os departamentos; a instalação dos 10 primeiros pontos e a distribuição das 14 primeiras senhas de acesso à Internet e a criação da primeira sala de Teleconferências do Estado de Santa Catarina.

Financeiramente, a instituição teve um dos melhores anos de sua história, pois apesar de não alcançar algumas metas de arrecadação, o faturamento teve um aumento de 25% em relação ao ano anterior, tornando-o este o melhor resultado na obtenção de receitas já realizado. Em relação ao ano de 1993 que havia estabelecido um recorde histórico, o aumento no faturamento já acumulava 78%.

No Plano de Ação de 1997 destacam-se os que apresentavam novidades significativas em relação aos anteriores: implantação do Curso de Educação Geral, para servir de núcleo comum dos cursos técnicos da Escola, compondo-se da 1ª e 2ª séries do Ensino Médio, visando maior flexibilidade e a formação integral dos alunos; implantação do Curso de Tecnólogo, para atender as necessidades das empresas, orientado para área de automação, fortalecendo os cursos técnicos e possibilitando uma nova oportunidade de estudos aos técnicos formados na ETT.

No final de 1998 foi criado o Centro de Tecnologia em Materiais que foi fruto de uma reestruturação interna da SOCIESC, e de uma ampliação na área de atuação da organização. Comprova-se a tendência de que os Centros eram uma estrutura administrativa mais ágil e eficiente, pois para a criação do CTMa foi extinto o Departamento de Materiais que funcionava a muitos anos na instituição.

Em fevereiro de 1998, o relatório de 1997 registrava que as diversas metas estabelecidas no Plano de Ação para 1997 foram atendidas integral ou parcialmente (muitas das metas são de ação contínua). Delas destacam-se as mais significativas para a construção de um panorama das múltiplas atividades da organização: desenvolvimento do “Projeto Escola do

Futuro” em parceria com a Universidade de São Paulo utilizando a internet; início das obras de construção da nova biblioteca e de mais salas de aulas; diversos eventos de capacitação de docentes e de reestruturação da grade escolar; ampliação do laboratório de Refrigeração e Ar Condicionado com apoio da empresa Electrolux e a inauguração de um novo laboratório de informática, com todos os equipamentos e programas doados pela empresa Datasul; início dos cursos em convênio com Secretaria de Educação e Cultura do Estado, nas especialidades Técnico em Edificações e Técnico em Refrigeração e Ar Condicionado; continuidade na implantação da rede corporativa e instalação de mais um laboratório de informática com 45 micros; estabelecimento de parcerias com o Instituto Nacional de Tecnologia e participação na Rede Ibero-Americana de Mecanizado Inteligente; desenvolvimento de pessoal, com participações e apresentações em dezenas de eventos, que foram internos e externos (regionais, nacionais e internacionais).

Financeiramente a instituição teve um novo recorde de faturamento, com aumento de 16% em relação ao ano anterior (acumulando um aumento superior a 44% em dois anos), o que possibilitou investimentos de R\$ 965.000,00 (US\$ 867.000,00) em equipamentos, instalações e na área de informática. Neste Período Estratégico a instituição obteve uma verdadeira escalada no crescimento do faturamento, pois já acumulava um aumento de 131% em relação ao ano de 1991 (anos anteriores a 1994, utilizou-se a conversão para o dólar).

O Plano de Ação de 1998 permaneceu praticamente similar ao de 1997, dando continuidade aos objetivos gerais. O relatório apresentado em fevereiro de 1999 registrava que as diversas metas estabelecidas foram atendidas integral ou parcialmente. Delas destacam-se as mais significativas: reestruturação dos cursos técnicos e desenvolvimento do projeto de Ensino à Distância; implantação do sistema 5S dentro do projeto de Qualidade Total da Instituição; implantação dos cursos de pós-graduação em parceria com a Fundação Getúlio Vargas; continuidade do plano diretor de informática, com implantação de sistemas e equipes de manutenção, da home page da SOCIESC (com boletim de notas dos alunos via internet); desenvolvimento de pessoal, com participações e apresentações em dezenas de eventos, que foram internos e externos (regionais, nacionais e internacionais), além dos profissionais que participam de programas de especialização, mestrado e doutorado; início efetivo de mais duas unidades de atuação, que foram o IST (Instituto Superior Tupy) e o CTMa (Centro de Tecnologia em Materiais).

Ocorreu também em 1998 uma grande expansão da oferta de cursos, com a abertura de dois novos cursos técnicos (Técnico em Refrigeração e Ar Condicionado e Técnico em Edificações). Os cursos técnicos estabeleceram um novo recorde no número de matrículas, com crescimento de 14%. Os cursos de extensão tiveram um aumento de 21% no número de participantes, iniciaram-se os cursos do Convênio com a Secretaria de Educação e Cultura do Estado que haviam sido acertados no ano anterior, e o mais importante de todas estas mudanças foi, sem dúvida, o início das atividades em dois novos e promissores campos de formação: o ensino superior e a pós-graduação.

O Centro de Mecânica de Precisão de Joinville teve um ano de intensas atividades e reestruturações, das quais destacam-se:

- criação do núcleo de ensino que lecionou as aulas técnicas dos cursos técnicos de Mecânica, Eletrônica e Refrigeração, com reestruturação das grades; aquisição de 10 computadores Pentium II 350 MHz integrados as máquinas CNC e utilização de softwares 3D CAD/CAM; aquisição e treinamento para uso do software CAD/CAM DUCT, com bolsa para estágio na Inglaterra do melhor aluno no uso deste; novos laboratórios para automação, sendo 02 de eletrônica, 02 de eletrônica de acionamento, 01 de pneumática, 01 de hidráulica, e 01 de soldas;
- criação da divisão Extensão/Pesquisa, que auxiliava os projetos do IST, planejava e captava recursos para pesquisas, treinava mão-de-obra especializada e assessorava a empresa;
- criação do CMPJ – Serviços, que se tornou um centro de referência na área, e que está se preparando para a obtenção do ISO 9000, e desenvolveu atividades para a General Motors, Ford, Audi, Scania, Embraer, entre outras.

Em 1998, o Centro de Tecnologia em Informática de Joinville, CTIJ teve como missão à de ministrar as aulas tecnológicas para o curso técnico de Processamento de Dados; ministrar as aulas de informática em todos os cursos técnicos da ETT; ministrar aulas na área de informática dos cursos de Tecnologia em Automação Industrial do Instituto Superior Tupy em Parceria com Centro de Educação Federal Tecnológica do Paraná – CEFET-PR; promover cursos de extensão nas áreas de Administração, Comportamento, Educação Geral, Informática, Eletrônica, Engenharia de Produção, Mecânica, Materiais e Segurança no

Trabalho; coordenar os cursos de pós-graduação em parceria com a Fundação Getúlio Vargas nas áreas de Gestão Empresarial, Finanças Empresariais, *Marketing* e Recursos Humanos.

Também em 1998, o Instituto Superior Tupy, elaborou quatro projetos de cursos de graduação (Tecnologia em Mecânica, em Automação Industrial, em Materiais e credenciamento como Instituição de Ensino Superior) e protocolou no MEC. Também iniciou a elaboração de mais dois projetos: Tecnologia em Suporte de Redes e Tecnologia em Sistemas para Internet. Iniciou também as aulas do Curso Superior de Tecnologia de Automação Industrial em convênio com o CEFET-PR.

Neste ano, mesmo com um faturamento recorde, a SOCIESC teve problema de fluxos de caixa, decorrente de altos investimentos implementados no curto prazo. Os investimentos foram no valor de R\$ 1.070.283,00 (US\$ 888.000,00) em equipamentos, maquinário, instalações e na área de informática. Praticamente o mesmo valor buscado nos bancos, algo bastante preocupante sob a ótica do conselho.

O ano de 1999 marca uma nova mudança na organização da SOCIESC. O Presidente da Tupy Fundições Sr. Mario Egerland assume a Presidência do Conselho da SOCIESC. O Prof. Sylvio Sniecikovski continua como Diretor Geral e o Prof. Sandro Murilo Santos assume o cargo de Diretor Executivo da organização.

As mudanças foram implementadas com novos métodos e valores administrativos. A equipe que iniciava tinha como primeiro desafio o de eliminar o déficit gerado no ano anterior. Sob a ótica da ala mais moderada do conselho, o caminho seria uma redução brusca nas despesas e nas operações. Acreditavam que o foco da SOCIESC devesse ser Joinville e em negócios já desenvolvidos.

Imediatamente ao início das atividades do ano de 1999 foi desenvolvido um plano de contingência que previa a eliminação do déficit, porém com o aumento da operação. O mercado estava necessitando de novos produtos e existiam possibilidades de atuação em outras praças pouco exploradas. Submetidas às propostas ao Conselho e as devidas argumentações, obteve-se o apoio em resolver o problema através do crescimento da organização.

Tal medida trazia em seu bojo um certo risco e era acompanhada mensalmente pelo Conselho. Internamente os desafios aumentaram, porém, mantendo os mesmos níveis de despesas do ano anterior. A partir de documentos dos arquivos, percebe-se que o ano de 1999 foi voltado para a reestruturação interna, com a desistência de expansões já acertadas,

cancelamento de contratos com fornecedores, encerramento de convênios, entrega de imóveis alugados e algumas tentativas de novas áreas de atuação.

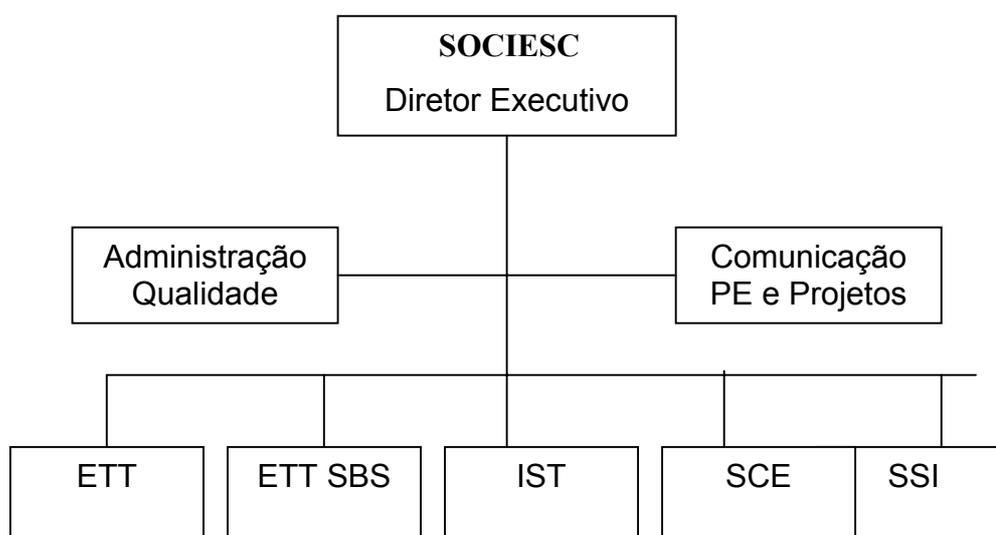
Os relatórios de atividades do ano sofreram alterações, entre as quais: acompanhamento financeiro em Reais com variação do INPC; e separação de todas as atividades por negócios.

Entre as atividades desenvolvidas no ano de 1999 e descritas no relatório de atividades (dentro da nova configuração), destacam-se: iniciado o projeto de criação da Sociedade Educacional de São Bento do Sul – SOCIESBS, responsável pela estrutura de instalação da ETT daquela cidade; inaugurado o laboratório de Mecatrônica, reconhecimento do IST pelo MEC como entidade de ensino superior; aprovação de projetos para pesquisa na ordem de R\$ 330.000,00; e ampliado para 61 empresas no ano atendidas pelos projetos PATME/SEBRAE.

Com relação ao número na área de educação, constatou-se: a ETT atingiu 2.247 alunos em Joinville com 2,9% de aumento em relação a 1998; o número de cursos técnico se manteve em 10 no ano; o IST atingiu 204 alunos com um aumento de 85,45 % em relação a 1998 e aprovação de 3 cursos de graduação no MEC; em curso de extensão atingiu 2.957 alunos, sendo 8,8 % superior a 1998; e em pós-graduação obteve 261 alunos, sendo 17% superior a 1988.

A parte financeira registra um aumento no faturamento na área de serviços em 15%, o faturamento total cresceu em 16,28 % e o resultado financeiro saltou para 164,02 %, todos em relação a 1998. O grande salto no resultado financeiro se deu em função da mudança de perfil das dívidas (para longo prazo) e pagamento das dívidas de curto prazo. Esta medida diminuiu as despesas financeiras e, conseqüentemente, aumentou drasticamente o resultado financeiro. Neste período foram investidos R\$ 1.923.755,00 na SOCIESC.

O ano de 2000 registra grandes resultados em toda a SOCIESC. Já no início do ano são implantadas as mudanças organizacionais desenvolvidas em 1999. O organograma abaixo (Figura 30) apresenta o novo formato dos negócios. Criada as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) e a grande mudança é que assume um Diretor em cada UEN com uma equipe de 9 Coordenadores no total das unidades e 5 assessores (Administração, Comunicação, Qualidade, Projetos e Planejamento Estratégico), subordinados ao Diretor Executivo. Esta medida foi justificada em virtude do crescimento previsto para o ano.



**Figura 30 – Organograma da SOCIESC de 2000**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2000

A nova estrutura implementada em 2000 reforçava a posição da SOCIESC como mantenedora das unidades. Existia uma resistência interna e na comunidade, conforme constatado nas entrevistas em não considerar a ETT, a mais antiga até 1999 com 41 anos, unidade principal. A SOCIESC representava o Conselho (Presidente, Diretor Geral e Conselheiros) e subordinado a ele estava o Diretor Executivo. Abaixo a estrutura era dividida da seguinte forma:

- as assessorias tinham funções de suportar todas as atividades das operações da SOCIESC;
- a Escola Técnica Tupy - ETT passava a ser responsável pelos cursos de ensino médio e os cursos técnicos de Joinville;
- a Escola Técnica Tupy de São Bento do Sul - ETT-SBS passava a ser responsável pelos cursos de ensino médio e os cursos técnicos de SBS;
- o Instituto Superior Tupy era o responsável em conduzir os cursos de graduação dentro da SOCIESC e administrar os centros de tecnologia (CMPJ, CTIJ e CTMa);
- a SOCIESC Capacitação Empresarial era responsável por toda a comercialização e organização dos cursos de extensão e pós-graduação oferecidos pela entidade e por

parceiros (FGV, UDESC, entre outros);

- a SOCIESC Serviços Industriais era responsável pela condução de todos os serviços desenvolvidos pela entidade (Ferramentaria, Tratamento Térmico e Fundição).

Uma das principais metas desenvolvida no ano 2000 foi à elaboração do primeiro Planejamento Estratégico da SOCIESC para o período de 2001 a 2005. Conduzida pela assessoria de Planejamento Estratégico da organização, tendo como responsável o ex-diretor José Maria Melim, o PE foi desenvolvido utilizando-se de 25% do quadro de funcionários durante um período de sete meses. Resultaram deste processo, segundo o relatório de atividades, as seguintes definições e propostas que passaram a ser os norteadores da instituição para este período:

Missão: Contribuir para o Desenvolvimento Humano e da Comunidade através da Educação e Tecnologia.

Visão: Ser um Centro de Excelência e Referência em Educação e Tecnologia.

Negócio: Educação e Tecnologia.

Resultantes também deste planejamento, constam 17 grandes objetivos estratégicos que foram operacionalizados em grande parte até a conclusão desta pesquisa, sendo que alguns estão programados para até 2005. Por ser um documento de uso interno da organização, não tendo autorização para ser publicado, cabe apenas considerar que os objetivos estratégicos do período tratam de: aumento de qualidade nas atividades desenvolvidas pela organização, implantar uma rede de entidades, ampliar a oferta de vagas e cursos em todas as entidades da rede, ampliar e consolidar as atividades do IST, ampliar as atividades de pesquisa e desenvolvimento, atuar na área de pós-graduação, desenvolver tecnologia e atividades de ensino a distância, obter certificação ISO 9000 em todas as atividades da organização, reforçar a atuação da organização em atividades filantrópicas, aperfeiçoar o modelo de gestão da organização, elevar a receita de todas atividades da organização garantindo recursos para suportar os investimentos necessários para sua expansão.

Foi a partir destes objetivos estratégicos que a SOCIESC continuou seu processo de expansão e reestruturação como registrado nos relatórios de atividades.

Dentro da ótica de aprimoramento do modelo de gestão como um objetivo no Planejamento Estratégico, destacam-se três ações. A primeira é o projeto “Líder do Futuro”. Este projeto prevê reuniões quinzenais de dois grupos (grupo de coordenadores e grupo de supervisores e líderes de projetos), para tratarem de assuntos que aprimorem o modelo de gestão da organização. Nesta reunião é comum a presença de especialistas de diversas áreas para troca de experiência e definição de melhorias no caminhar da organização.

A segunda ação é desenvolvida através de reuniões quadrimestrais com todos os funcionários, onde o Diretor Executivo da SOCIESC apresenta os resultados, os desafios, as dificuldades e divulga o quadro de valores, o Planejamento Estratégico, a Política da Qualidade e outros assuntos.

A terceira ação é o projeto “Café da Manhã com o Diretor Executivo”. Neste café que ocorre mensalmente, vinte e cinco funcionários são convidados a participar do café com o Diretor Executivo e neste encontro são tratados assuntos de interesse dos funcionários sem qualquer limitação. Normalmente os funcionários perguntam sobre os projetos futuros e sobre investimentos.

Ainda em 2000 foi criado o Departamento de Gestão de Qualidade – DGQ, que iniciou as atividades com ajuda de uma consultoria externa, um Analista da Qualidade e um Assessor da Direção. A proposta inicial do DGQ, atendendo o Planejamento Estratégico de 2001 a 2005, era de implementar em todos os processos da SOCIESC a certificação NBR ISO 9001- 2000. Como primeira meta do DGQ, foi desenvolvida e ratificada na entidade a Política de Qualidade da SOCIESC.

A política de qualidade definida para a organização se sustenta em duas premissas, sendo, a Qualidade na SOCIESC se faz:

- provendo serviços que atendam aos requisitos de seus clientes; e
- investindo na capacitação continuada de seus valores humanos, em novas tecnologias, na melhoria contínua de seus processos e no desenvolvimento da comunidade.

Entre as atividades desenvolvidas no ano de 2000 e descritas no relatório de atividades, destacam-se: início das atividades da ETT – SBS; expansão da SCE para o Estado do Paraná; iniciado o processo de criação da Escola Técnica Tupy de Curitiba; início da implantação da ISO 9001- 2000 na SSI; elaborado o PE da entidade com 25% do quadro funcional;

implantado o Projeto Educar, projeto que atende jovens carentes dos bairros custeando uniforme, transporte, mensalidade, alimentação e material escolar; aprovado o Projeto gás natural aplicada na indústria metalúrgica.

Com relação ao número na área de educação, em 2000 constatou-se: a ETT atingiu 2.536 alunos em Joinville e SBS com 16,17 % de aumento em relação a 1998; o número de cursos técnicos passou para 18 no ano; o IST atingiu 348 alunos com um aumento de 216,36 % em relação a 1998; a SCE atingiu 3.919 alunos em curso de extensão, sendo 44,24 % superior a 1998 e em pós-graduação obteve 410 alunos, sendo 83 % superior a 1988.

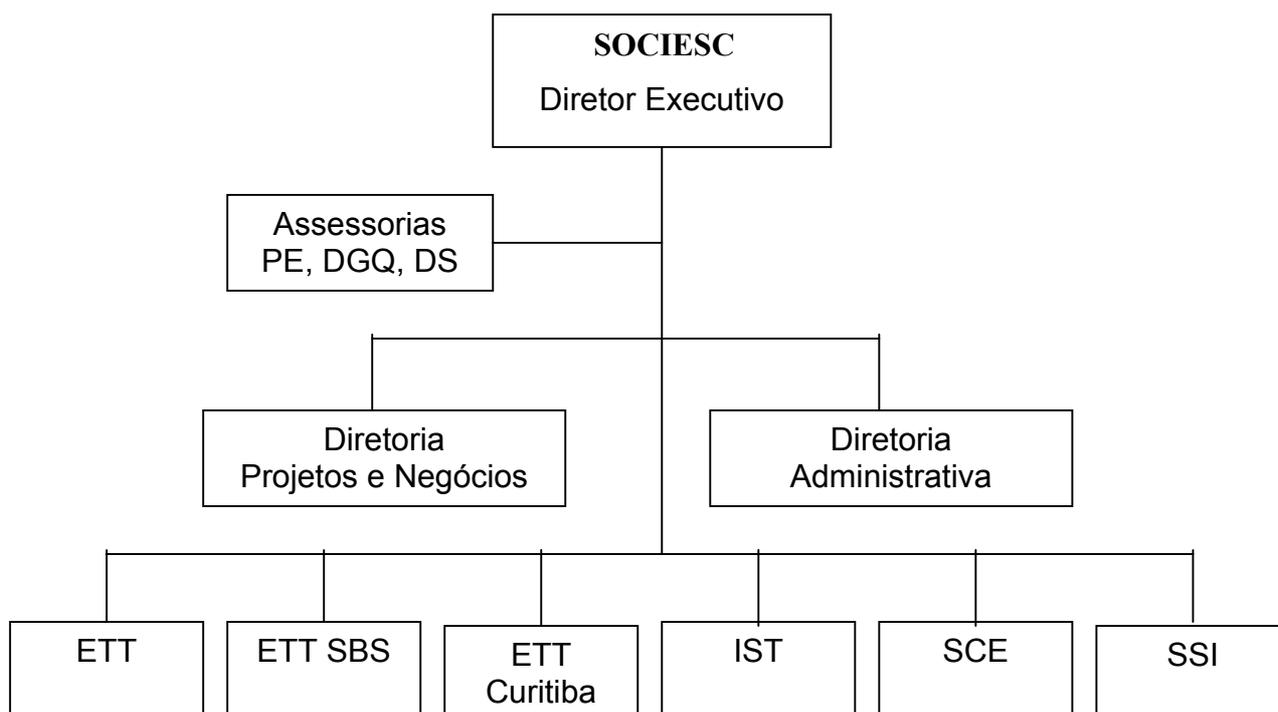
A área financeira registra um aumento em todos os indicadores em relação a 1998, como mostra: o faturamento da SSI cresceu 49,70; o faturamento total cresceu 51,22 % e o resultado financeiro cresceu 211,61. Também foram investidos R\$ 1.368.961,00 com recursos próprios e R\$ 330.000,00 com recursos de projetos, totalizando R\$ 1.698.961.

O ano de 2001 marca mais um salto nos resultados da SOCIESC. Baseado no relatório de atividades do ano destacam-se: início das atividades da ETT- Curitiba; a ETT de Joinville recebeu do Conselho de Educação do Estado o “Prêmio Elpídeo Barbosa”; a SOCIESC implantou o plano de previdência privada para seus colaboradores, a continuidade do Projeto “Líder do Futuro”; inaugurado o prédio Sylvio Sniecikovski com 4.320 m<sup>2</sup>; a SSI recebeu certificação ISO 9001 – 2000; inaugurado o novo restaurante e cantina da SOCIESC, o IST protocolou no MEC o Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI para os anos de 2002 a 2007; e em especial a aprovação de mais três cursos de graduação para o IST, sendo um Bacharelado em Sistema de Informações e a primeira Engenharia de Fundação do Brasil.

Com relação ao número na área de educação, em 2001 constatou-se: a ETT atingiu 3.079 alunos em Joinville, SBS e Curitiba com 41,04 % de aumento em relação a 1998; o número de cursos técnicos passaram para 22 no ano; o IST atingiu 656 alunos com um aumento de 496,36 % em relação a 1998; a SCE atingiu 5.191 alunos em curso de extensão, sendo 91,10% superior a 1998 e mais 2.551 alunos em cursos de extensão ministrados para funcionários da Electrolux. A pós-graduação obteve 787 alunos, sendo 252,91% superior a 1988.

A área financeira registra um aumento em todos os indicadores em relação a 1998, como mostra: o faturamento da SSI cresceu 75,50%; o faturamento total cresceu 96,90% e o resultado financeiro cresceu 393,51%. Também foram investidos R\$ 3.645.328,00 na estrutura da SOCIESC, um recorde com recursos próprios.

O ano de 2002 traz nova mudança organizacional. Em função do crescimento ocorrido nos últimos três anos, a direção executiva da SOCIESC recebe aprovação do Conselho para a mudança na estrutura. A área administrativa não atende mais os serviços solicitados pelas UENs, o que levou a um descontrole temeroso. O orçamento de 2002 traz o dobro de recursos gastos em 2001 com a área de administração. A Figura 31 apresenta o novo organograma.



**Figura 31 – Organograma da SOCIESC de 2002**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2002

Da nova estrutura implementada a partir de 2002, as maiores alterações conforme relatório de atividades são:

- criação de uma Diretoria Administrativa com objetivo de conduzir todos os processos administrativos da SOCIESC (Recursos Humanos, Financeiro, Controladoria, Logística, Apoio a Tecnologia da Informação, Manutenção Predial e Manutenção Industrial). Todas estas funções estavam subordinadas direta ao Diretor Executivo, o que inviabilizava o controle e o crescimento da organização;
- criação da Diretoria de Projetos e Negócios responsável por todo o desenvolvimento de projetos na área de educação (MEC e SEE), todo o controle acadêmico (secretarias), Bibliotecas e novos negócios a serem desenvolvidos pela organização;

- alteração na Assessoria de Comunicação que passa a ser Desenvolvimento Social e abriga toda a relação com a comunidade, o Museu de Fundação, Banda, Teatro e Projeto Educar; e
- a criação da Unidade Escola Técnica Tupy de Curitiba (no mesmo ano alterado para: Centro de Educação Tecnológica Tupy – CETT, por determinação do Conselho de Educação do Paraná).

Ainda com relação à gestão da organização, durante 2002 foi desenvolvida uma avaliação do Planejamento Estratégico e criado o quadro de valores da SOCIESC, conforme mostra a Figura 32. O Quadro de Valores da SOCIESC passou a ser o grande balizador das atividades da organização e foi divulgado em todos os níveis internos e na comunidade.

## VISÃO

Ser um centro de excelência e referência em educação e tecnologia.

## VALORES

### CRESCIMENTO/RECONHECIMENTO

Crescer de forma significativa e sustentada, baseado no reconhecimento da comunidade onde está inserida (ser reconhecida como bem social).

### RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atuar na Educação, Cultura e Consciência Ecológica para a ética e sustentabilidade, sob uma visão sistêmica do homem e da sua relação com a natureza.

### VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Valorizar o crescimento do ser humano, despertando os talentos e criando um ambiente que favoreça a participação e o exercício da individualidade comprometido com a comunidade.

## MISSÃO

CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO E DA COMUNIDADE ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA.

## COMPETÊNCIA FUNDAMENTAL

EXCELÊNCIA NA EDUCAÇÃO, CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM AS EMPRESAS E COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA RECONHECIDA, SUPORTADOS PELA NOSSA MARCA.

**Figura 32 – Quadro de Valores da SOCIESC**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2002

O ano de 2002 foi conduzido com mais cuidados administrativo financeiro, razão da instabilidade vivida pelo país em função do término de Governo e de um ano de campanha. Diante do quadro nacional, cujo cenário apresentava inflação em alta, risco do país crescente e desemprego alcançando taxas nunca registradas, o reflexo se faz sentir diretamente na organização com o aumento da evasão e da inadimplência (dobrando em relação ao ano de 2001). Outro fator agravante é o crescimento da concorrência em todos os mercados atuados pela SOCIESC, de certa forma predatória.

Baseado no relatório de atividades de 2002, as ações que mais se destacam são: a ETT de Joinville encaminhou um projeto a Conselho de Educação Municipal do Ensino Fundamental (de 5ª a 8ª série); a continuidade do Projeto “Líder do Futuro”; o IST protocolou 11 projetos de cursos novos no MEC; credenciamento da SOCIESC junto a FINEP no Programa de Gestão de Exportação – PROGEX; aprovação junto a Fundação Vitae o projeto (não reembolsável) no de R\$ 819.000,00.

Com relação ao número na área de educação, em 2002 constatou-se: a ETT atingiu 3.369 alunos em Joinville, SBS e Curitiba com 54,43% de aumento em relação a 1998; o número de cursos técnicos passaram para 25 no ano; o IST atingiu 961 alunos com um aumento de 780,91% em relação a 1998; a SCE atingiu 5.810 alunos em curso de extensão, sendo 113,83% superior a 1998; a pós-graduação obteve 871 alunos, sendo 290,58% superior a 1988.

A área financeira também registrou aumento em todos os indicadores em relação a 1998, como mostra: o faturamento da SSI cresceu 118,60%; o faturamento total cresceu 153,66% e o resultado financeiro cresceu 655,45%. Também foram investidos R\$ 1.646.926,00 com recursos próprios e R\$ 530.000,00 com recursos de projetos, totalizando R\$ 2.176.926,00.

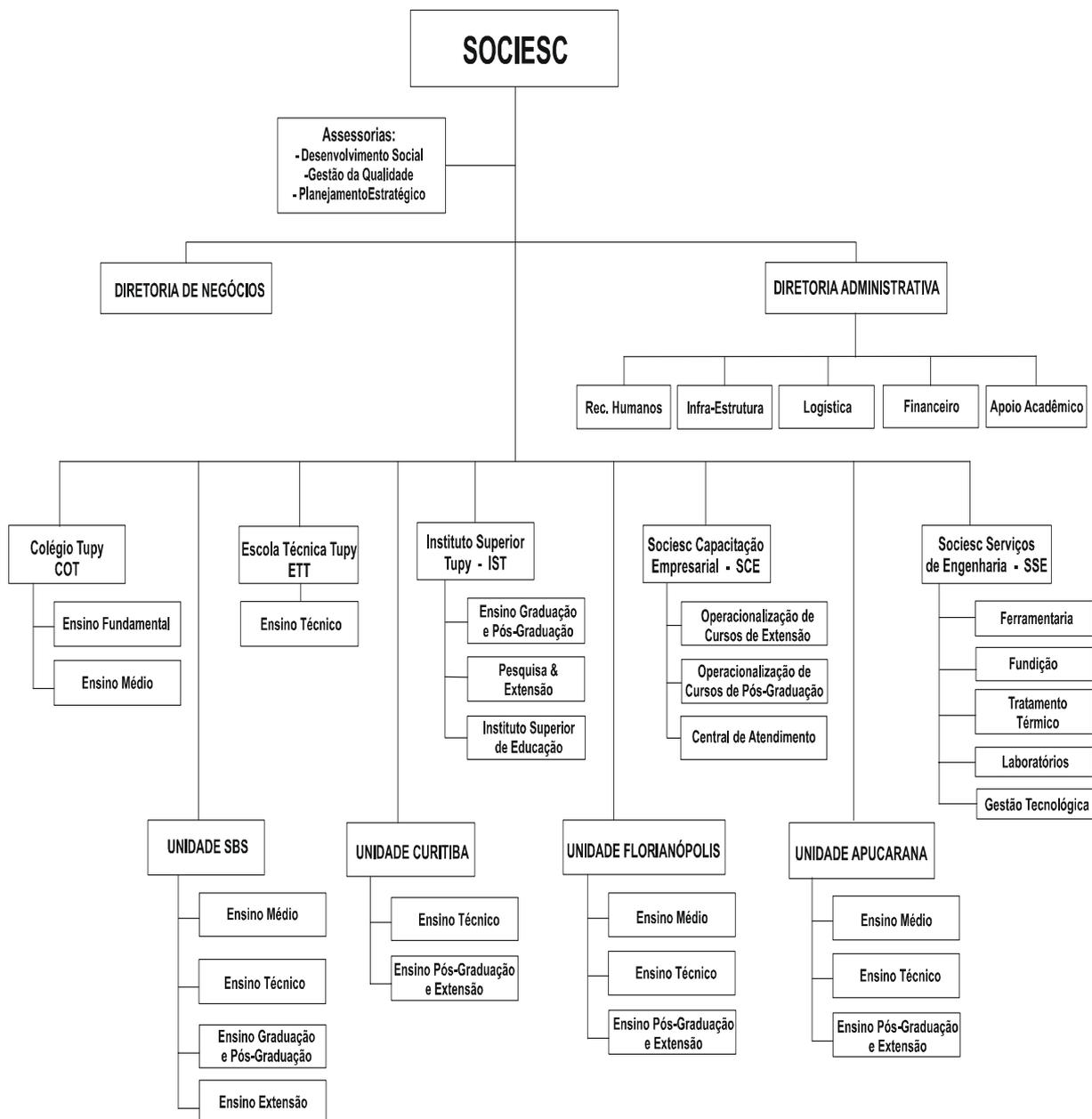
O ano de 2003 traz novas mudanças no Conselho e na estrutura. A partir de março o Prof. Sylvio Sniecikovski assume a presidência do conselho da SOCIESC. Também o Prof. Sandro Murilo Santos assume a Direção Geral do Conselho e acumula função na Diretoria Executiva da SOCIESC.

As novas mudanças na estrutura são decorrentes da criação de duas filiais e da área de Gestão Tecnológica. A Figura 35 apresenta o novo organograma (agora como documento padrão da ISO). As mudanças transformaram as filiais em Unidade da SOCIESC, buscando que as mesmas venham a atuar em todos os negócios da organização, conforme modelo de Joinville. O modelo de auto-sustentação da organização, atingido a partir do final da década

de 90, é fruto da combinação de geração de receitas nas áreas de serviços e cursos de extensão. Para manter somente uma escola técnica, se torna inviável em função dos altos investimentos necessários e alto custo fixo. Também a partir de 2003 foi criado o Colégio Tupy, que agrega todas as atividades do Ensino Médio e do Ensino Fundamental. As principais mudanças estruturais extraídas do relatório de atividades do ano são:

- a Diretoria de Negócios passa a administrar a nova área de Gestão Tecnológica e continua a desenvolver os novos negócios da organização;
- a Diretoria Administrativa manteve as atividades já desenvolvidas anteriormente (Recursos Humanos, Infra-estrutura, Logística, Financeiro), foi transformada a Controladoria em uma assessoria e transferida a gestão das Bibliotecas e Secretarias, como Apoio Acadêmico para dentro desta;
- criado o Colégio Tupy como entidade responsável pela condução do ensino médio e ensino fundamental em Joinville;
- a Escola Técnica Tupy de Joinville passa a conduzir somente os cursos técnicos;
- o IST continua respondendo pela graduação e passa a atuar também com pós-graduação, pesquisa e extensão e cria o Instituto Superior de Educação;
- a SCE continua operacionalizando todos os cursos de extensão e pós-graduação da SOCIESC e de parceiros e cria a Central de Atendimento para comercializar todos os produtos da área de ensino;
- a SSI é transformada em SSE (SOCIESC Serviços de Engenharia), continua a administrar as unidades de serviços (Ferramentaria, Fundição e Tratamento Térmico) e absorve os Laboratórios prestadores de serviços (Metrologia e Materiais);
- a Unidade SBS continua oferecendo cursos de ensino médio e técnico e cria o Centro de Educação Tecnológica Tupy – CETT com autorização do MEC para atuar em cursos de graduação e pós-graduação a partir de 2004;
- é criada a Unidade de Florianópolis e Apucarana para atuar no ensino médio, técnico, graduação e pós-graduação a partir de 2004.

O crescimento da organização e suas novas áreas de atuação implicaram no redesenho da estrutura organizacional, que reflete efetivo desenvolvimento vivenciado no último biênio, conforme demonstra a Figura 33 a seguir.



**Figura 33 - Organograma da SOCIESC 2003**

Fonte: Arquivo do DGQ, DC 0010

No ano de 2003 a instabilidade no Brasil continua em função da especulação existente em torno do novo presidente. Para a SOCIESC os reflexos se verificam mais intensamente na evasão, inadimplência e na baixa procura pelas empresas de cursos de extensão e pós-graduação. A concorrência aumenta e, neste momento, percebe-se algumas ações de “leilão” nos preços dos produtos.

Baseado no Relatório de Atividades de 2003, as ações que mais se destacam são: na área de administração - ocorreu a compra de um sistema de gestão empresarial (ERP) e de um sistema de controle acadêmico, ambos em fase final de implantação previsto para entrar em operação em início de 2004; implantado o sistema de crédito educativo da SOCIESC; iniciado o processo de implantação de um sistema de Gestão por Competência na SSE; a continuidade do Projeto “Líder do Futuro”; implantação do BSC (*Balanced Score Card*) nos indicadores financeiros da SOCIESC; adquirido os equipamentos para integração (som, dados e imagem) para a Rede da SOCIESC; iniciado o projeto de relacionamento com clientes (CRM) e portal da SOCIESC. Na área de Negócios - ocorreu durante o ano a estruturação das filiais de Florianópolis e Apucarana; também a área de Gestão Tecnológica foi implementada. Outras atividades - autorizado pelo MEC o curso de graduação para Unidade de SBS; protocolado no MEC, três cursos novos de graduação para Unidade de Curitiba; o IST desenvolveu nove cursos de pós-graduação, sendo que sete estão em funcionamento; a SSE passou a operar o Laboratório de Controle de Qualidade da Vega do Sul (Laboratório com investimento de US\$ 1.300.000,00 que controla todos os produtos da empresa) e iniciado a construção de mais um complexo educacional de aproximadamente 6.000 m<sup>2</sup>.

Com relação aos números na área de educação, em 2003 constatou-se que a ETT atingiu 3.854 alunos em Joinville, SBS e Curitiba com 76,54% de aumento em relação a 1998; o número de cursos técnicos passou para 31 no ano; o IST atingiu 1.506 alunos com um aumento de 1.269,10% em relação a 1998; a SCE reduziu drasticamente para 2.647 alunos em curso de extensão, praticamente igualando aos números de 1998; a pós-graduação obteve 860 alunos, sendo 285,65% superior a 1988, porém, um pouco abaixo de 2002.

A área financeira continua registrando aumentos em todos os indicadores em relação a 1998, como mostra: o faturamento da SSI cresceu 175,30%; o faturamento total cresceu 194,31% e o resultado financeiro cresceu 791,86%. Também foram investidos 12,7% do faturamento total.

#### 4.3.3.5 *Análise Teórica-Prática do Período*

Na análise do Período III, de 1994 a 2003, observa-se novamente o modo empreendedor de elaboração de estratégia, citado por Mintzberg (1973) onde um líder forte atua com ações corajosas e também, o modo de planejamento formal na elaboração de estratégia. Na SOCIESC, neste último período pesquisado, evidencia-se pela utilização da análise formal para planejar suas estratégias, ao mesmo instante que o modo empreendedor é muito forte.

Mintzberg (1973) considera que neste processo são utilizadas técnicas científicas para desenvolver planos formais e compreensíveis. Existem três características deste modo citado pelo autor. A primeira característica enfatiza a presença do líder com principal responsável pela elaboração do processo de desenvolvimento da estratégia. No caso da SOCIESC, foi constatado na pesquisa que existe uma assessoria subordinada ao Diretor Geral para desenvolver toda a metodologia de elaboração das estratégias.

Na segunda característica deste modo, Mintzberg (1973) considera que existe uma análise sistemática, principalmente na taxa de custos e benefícios, comparando propostas. Como última característica deste modo, citado pelo autor, a integração de decisões estratégicas.

Alguns dos fatos constatados evidenciam uma mudança estratégica neste último período, em virtude do aprimoramento da organização em relação a seus processos. O fato da elaboração do Planejamento Estratégico em 2000, o seu acompanhamento tem provocado e suportado este crescimento.

Uma das áreas que demonstra claramente este avanço é o Departamento de Gestão da Qualidade da SOCIESC – DGQ. Para o assessor da Direção que conduz este processo, a meta de certificação de toda a Rede vem sendo alcançada com sucesso ano a ano, com previsão de término em agosto de 2004, inclusive com as unidades de São Bento do Sul e Curitiba certificadas. Com o sucesso do programa inicial, a partir de fevereiro de 2004, o DGQ também assume a coordenação da implantação de um sistema de gestão ambiental, que tem por meta atender aos requisitos da NBR ISO 14001 até o final de 2005.

Ainda segundo o Assessor da Direção responsável pelo DGQ, Sr. Horst Dieter Hardt:

A criação do DGQ e a implantação do sistema de gestão da qualidade foram elementos essenciais para a melhoria dos processos na SOCIESC. Muito mais do que a ISO 9001, o sistema hoje abriga mais de 1.900 documentos que definem procedimentos, instruções e diretrizes, antes inexistentes, informais ou de acesso

restrito (por desconhecimento de sua existência). Todo este processo elimina a cultura da informalidade, permitindo um avanço significativo na profissionalização das atividades. Passa a existir clareza sobre responsabilidades, autonomias, definição de competências, planejamento de treinamentos, etc. A adoção de indicadores, um dos pontos altos do sistema, nos leva gradativamente a evolução de nossa gestão. É um elemento essencial para a expansão das atividades.

Outro segmento que também registra estas mudanças é a área de Recursos Humanos da organização. Conforme entrevista com a Coordenadora do Departamento de Recursos Humanos, no final da década esta área existia somente com as funções das rotinas de pagamento, contratações e rescisões contratuais.

Ana Maris coordenadora de Recursos Humanos observa:

Atualmente este departamento esta assumindo novas responsabilidades, visando um maior aproveitamento dos talentos humanos da instituição, e para tanto está atuando de forma mais presente, buscando transformar-se em um centro de gerenciamento de recursos humanos, adotando políticas de valorização dos colaboradores. (Que já eram metas presentes nos Planos de Ação há alguns anos). Estas áreas de atuação são: promover recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores; coordenar as carreiras e remuneração dos colaboradores; elaborar folha de pagamento dos colaboradores; gerenciar os benefícios dos colaboradores; coordenar a segurança do trabalho; apoiar o desenvolvimento de pessoal/talentos; promover a assistência social aos colaboradores; promover as atividades previstas no Fluxo de Processos do Departamento.

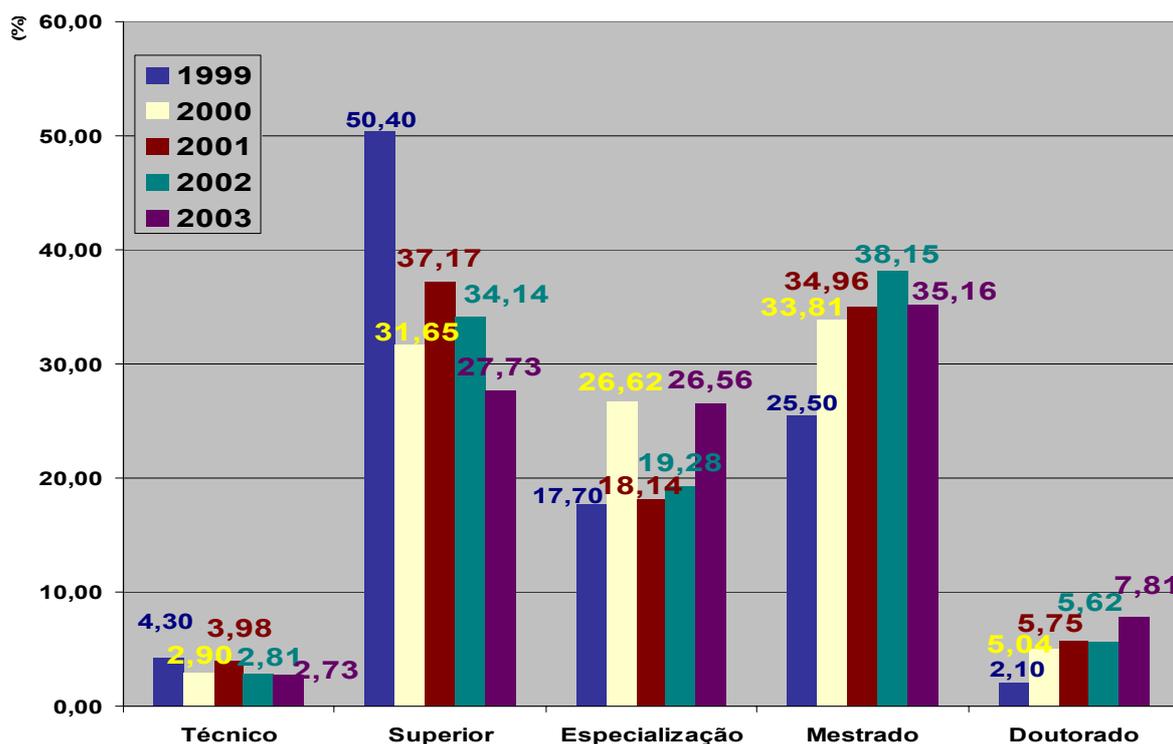
Observa ainda que: “como ponto central à migração do Fluxograma Básico para os objetivos traçados para 2003 e todos os projetos que foram desenvolvidos baseados nesses objetivos traçados”.

Conforme o Diretor da Unidade SSE, Engenheiro Vicente Otavio Martins de Resende, sua unidade deixou de trabalhar com alunos em laboratórios de ensino e se transformou em uma “Unidade de Desenvolvimento de Tecnologia” responsável por parcela considerável do atingimento da auto-sustentação da organização. Hoje os objetivos da SSE podem ser resumidos em: atuar em áreas tecnológicas distintas entre si; inovar em processos de gestão; e adaptar-se em termos de estrutura física. As diversas instalações coordenadas pela SSE são regularmente utilizadas por participantes de programas de pós-graduação, mestrados e doutorados para a realização de pesquisas e estágios. Estes pesquisadores/estagiários são colaboradores da SOCIESC ou de outras empresas/instituições. Há também, um fluxo regular de profissionais de várias origens/empresas das áreas de atuação da SSE que realizam estágios e visitas técnicas.

Nas palavras do Diretor Vicente Otavio Martins de Resende:

Poderia dizer que a participação da SSE no crescimento/ fortalecimento da SOCIESC se dá através do íntimo contato com o mercado empresarial, propiciando uma visão do mercado empregador de nossos egressos. A formação de competência em áreas técnicas onde atuamos como instituição de ensino. Alavancador da pesquisa institucional. Porta de entrada para docentes.

O terceiro período, de 1999 a 2003, em se tratando do mais recente, permitiu o levantamento e tabulação de dados em que se torna possível perceber a evolução do perfil da formação docente como retrata a Figura 34. Esta evolução faz parte das metas do Planejamento Estratégico da organização.

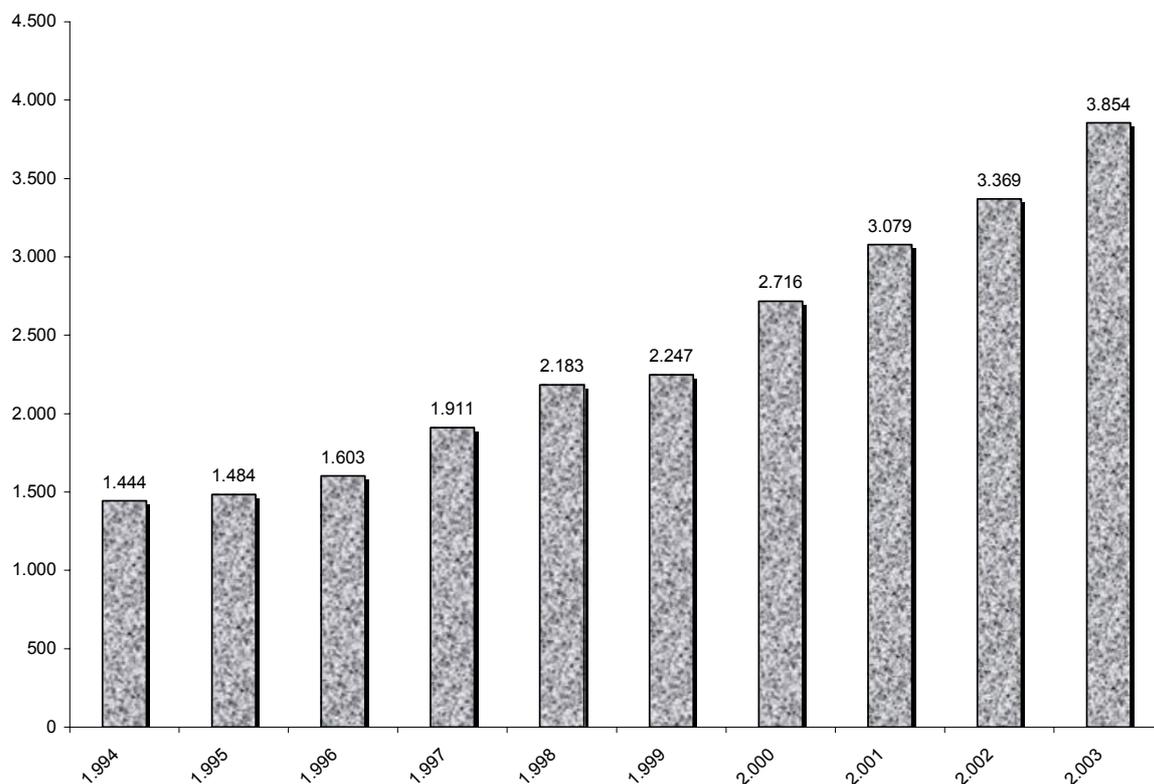


**Figura 34 – Formação Acadêmica dos Professores da SOCIESC**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2003

Uma avaliação da Figura 34 permite compreender o investimento que vem sendo praticado pela organização na qualificação do corpo docente. Destaca-se que, no período de 1999 a 2003, o número de docentes apenas com nível superior reduziu em 54%, enquanto que o de especialistas aumentou em aproximadamente em 52% e o de doutores, no mesmo período, foi superior a 270%. O quadro geral da organização mostra que aproximadamente 70% são formados por especialistas, mestres ou doutores, enquanto que em 1999 eram apenas 45% do quadro.

De acordo com as informações possíveis e disponibilizadas para a pesquisa, a evolução do quadro discente da organização merece consideração específica, conforme dispõe a Figura 35. Estes avanços também são considerados no Planejamento Estratégico da organização.

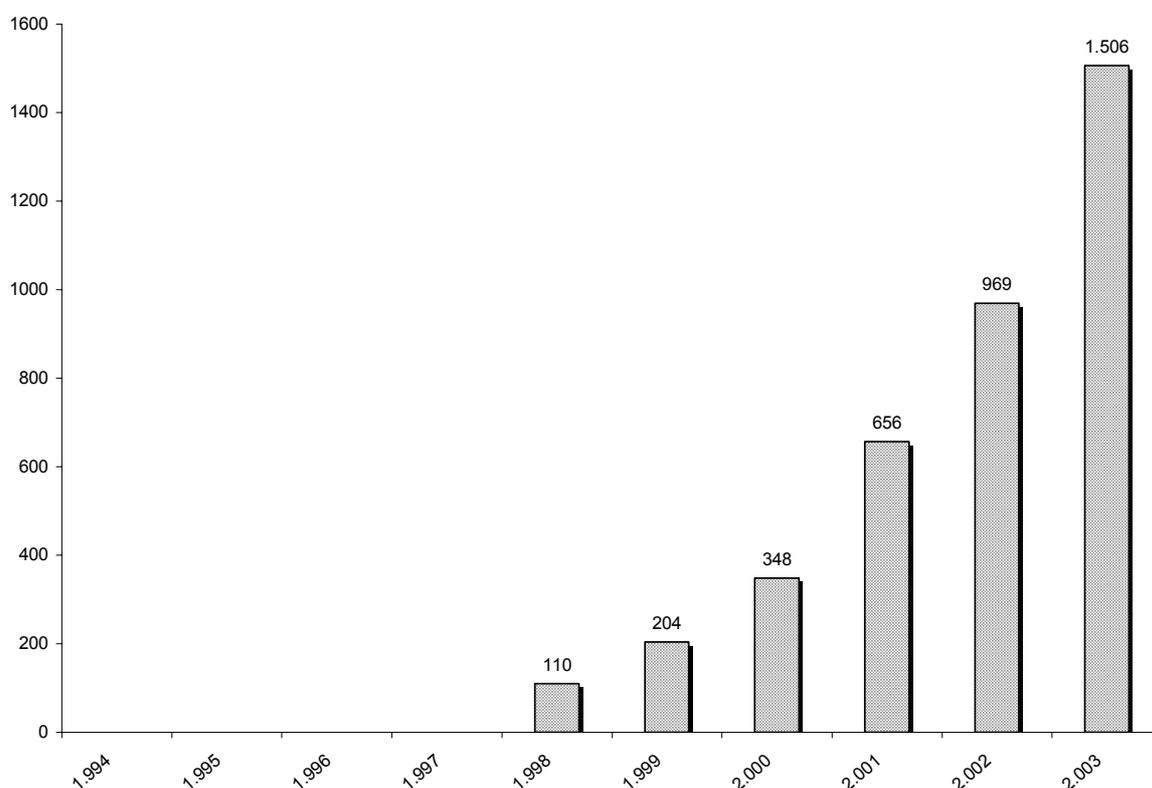


**Figura 35 – Números de Alunos do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Técnico da SOCIESC no Período III**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2003

A variação do crescimento ocorrido neste último período de alunos matriculados chega a 167% em relação ao início do período, 1994. Também é possível observar que a organização passou a atuar no ensino fundamental.

O perfil discente pode ser estratificado em matriculados no ensino superior, nos cursos de extensão e na pós-graduação. A Figura 36 possibilita perceber a evolução das matrículas do ensino superior, no período de 1998, quando foi iniciada esta atividade na organização, em 2003, de acordo com as informações dos Relatórios de Atividades da organização.

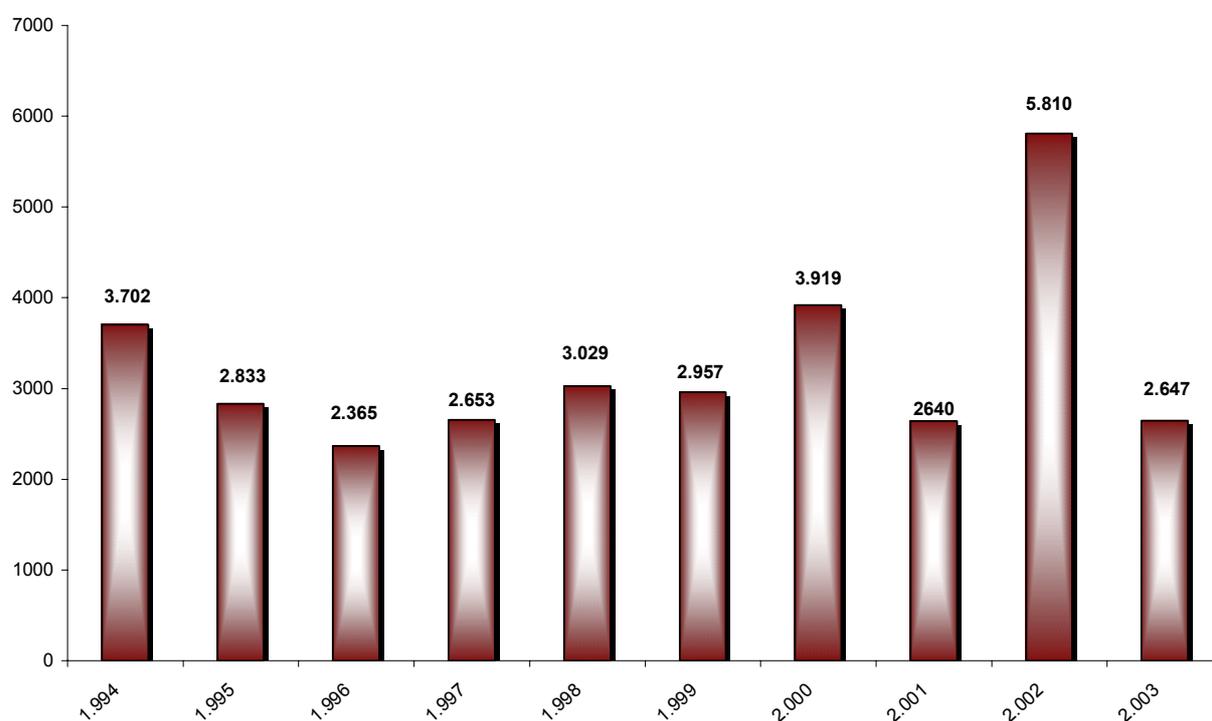


**Figura 36 – Número de Alunos do IST no Período III**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2.003

A Figura 36 expressa o crescimento, sempre superior a 50%, do número de alunos ano a ano, desde 1998, importando daquele ano para 2003 em 1270% de crescimento em cinco anos.

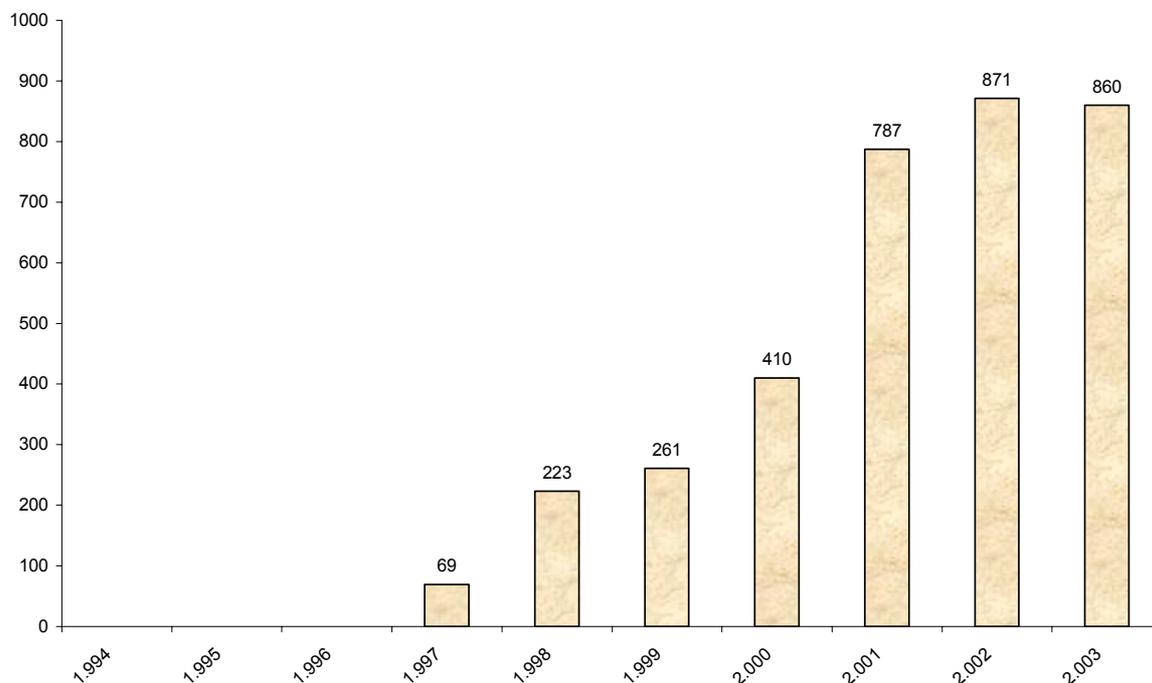
Nas matrículas de curso de extensão, ocorreram grandes flutuações no período de 1993 a 2003 e pode ser percebida na Figura 37.



**Figura 37 – Número de Alunos de Cursos de Extensão do Período III**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2003

Finalmente, a pós-graduação, atividade que foi implementada no Período III tendo vivenciado sua expansão e crescimento, tem sua evolução caracterizada na Figura 38, através do crescimento das matrículas no período de 1998 a 2003.

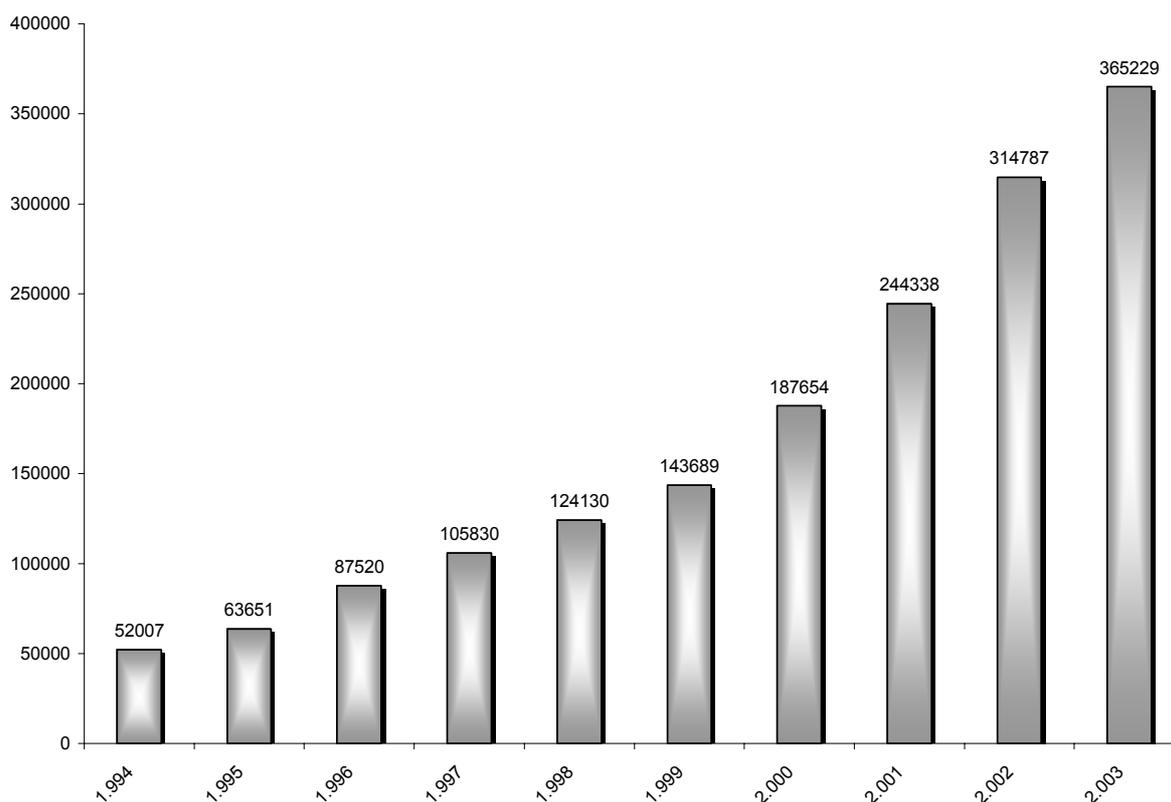


**Figura 38– Número de Alunos de Pós-graduação no Período III**

**Fonte:** Relatório de Atividades da SOCIESC de 2003

O quadro de alunos matriculados em pós-graduação demonstra uma evolução nos últimos cinco anos, que aponta para uma estabilização do crescimento a partir de 2003.

O quadro evolutivo das receitas da SOCIESC, conforme mencionado nos períodos anteriores, registra o aumento percentual, derivado do incremento das atividades e ações implementadas pela instituição que procura expressar o crescimento no período de 1993 a 2003, conforme demonstrado na Figura 39, a seguir:

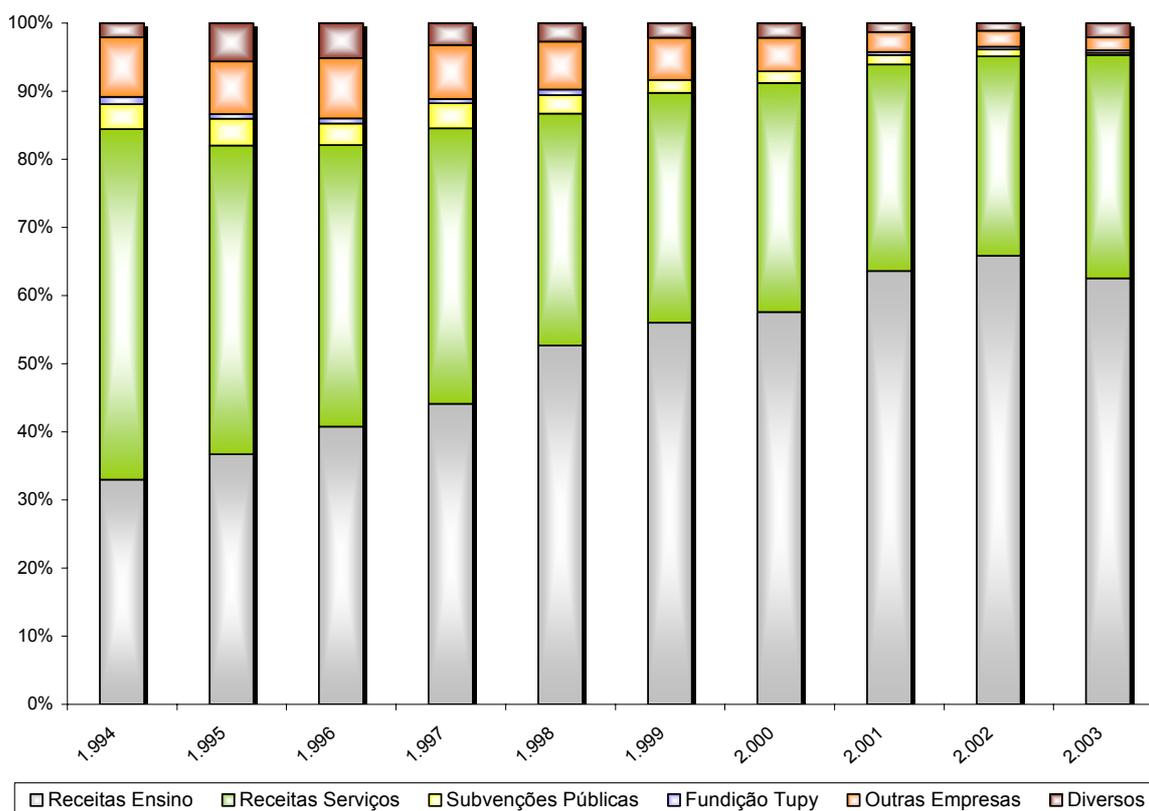


**Figura 39 – Receitas da SOCIESC no Período III**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2003

O crescimento das receitas, tratado na Figura 39 de forma relativa, haja vista a organização considerar a informação estratégica, permite mensurar a dimensão do crescimento experimentado, superior a 500% nos período de dez anos.

Considerando a evolução qualitativa e quantitativa do Período III, nos indicadores docente, discente e receita, é possível consolidar ao longo do período de 1994 a 2003, a real composição do quadro de receitas da organização, que melhor se representa na Figura 40 a seguir.

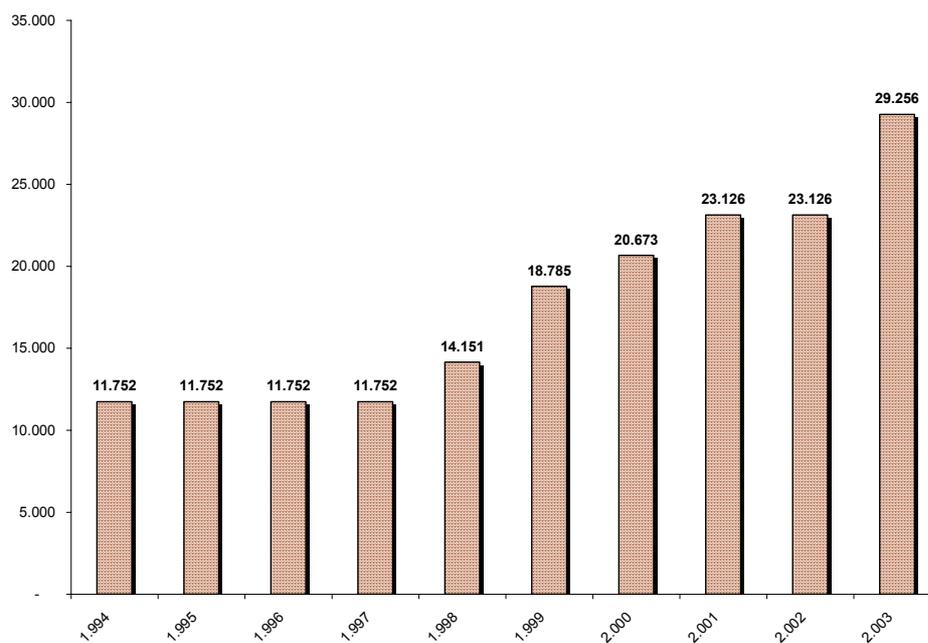


**Figura 40 – Composição de Receitas da SOCIESC no Período III**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2.003

A Figura 40 possibilita observar que a partir de 1994 a participação das receitas de ensino e serviços, ultrapassou 85% do total de receitas, chegando em 2003 com 96%. As receitas provenientes de empresas, em 2003 representaram 2,5% e as subvenções públicas não ultrapassaram a 1,2% do total das receitas. Esta situação caracteriza o Período III como o atingimento da auto-sustentação.

Os investimentos também implementados neste último período analisado ultrapassaram a todos os anteriores. A Figura 41 apresenta a explosão de crescimento nas áreas construídas.



**Figura 41 - Áreas Construídas no Período III**

Fonte: Relatório de Atividades da SOCIESC de 2.003

Finalmente é possível estabelecer para o Período III, de modo idêntico aos períodos anteriores uma analogia deste com as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificando-se o mesmo com as Escolas de Planejamento, da Aprendizagem e Empreendedora. Com relação à Escola de Planejamento, a organização passou a utilizar um processo formal, passivo de decomposição e etapas distintas, delineadas por *checklists* e sustentadas por técnicas. A Escola da Aprendizagem é caracterizada, neste período, em virtude da maneira que foi privilegiado o processo de formulação da estratégia, envolvendo 25% do quadro de funcionários. Com relação à Escola Empreendedora cabe em especial a característica pessoal do principal executivo da organização neste período.

De acordo com Miles e Snow (1978), a estratégia correspondente ao período é a Prospectora, que se destaca pela inovação e criatividade, associadas à dinamicidade do ambiente e a uma flexibilidade nas metas, as quais são periodicamente revistas e adequadas.

Considerando a tipologia de Sandroni (1993), a organização ofensiva é a que melhor identifica o terceiro período do ciclo de vida da instituição baseada na tipologia de estratégia dominante. Esta característica ratifica o pioneirismo em diversas ações, a introdução de

inovações no mercado, evidenciando a vantagem competitiva da organização no mercado em que atua.

Considerando o estudo de Pettigrew (1987) com relação ao contexto, conteúdo e processos para o estudo da mudança estratégica, o período III registra o amadurecimento da gestão e a expansão dos negócios. O conteúdo foi o crescimento exponencial dos negócios sustentado pelo aprimoramento da gestão. O contexto externo foi predominantemente marcado pelo avanço da concorrência e uma melhora circunstancial do cenário nacional. O contexto interno é marcado pela vulnerabilidade causada pela dependência de recursos externos. O processo diz respeito à implantação do Planejamento Estratégico, alteração na estrutura administrativa e mudança da visão do conselho, todas ações na busca da auto-sustentação.

Considerando o ciclo de vida das organizações, segundo o modelo de Adizes (1990), a SOCIESC alcança no terceiro período o estágio denominado Plenitude, iniciando a trajetória para a Estabilidade. Há evidentemente, preocupações que passam a se somar nesta fase, sobretudo à atenção para que a organização não venha a assumir a posição Aristocrática, nem tampouco a Burocrática Incipiente, que seriam as etapas que antecederiam o princípio de um processo entrópico na SOCIESC.

O perfil de liderança observado nas pesquisas no período III, conforme Galbraith (1986), pode ser definido como uma liderança baseada na organização através do condicionamento social e da educação. Neste perfil de liderança, o uso do poder condicionado é a característica predominante, sendo obtido por convencimento, educação e comprometimento social.

À luz da proposta do modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), o período III representa uma alta escolha estratégica e baixo determinismo do meio. A autonomia e o controle constituem regras, não exceções. Como constatado na pesquisa deste último período, a SOCIESC apresenta inovação organizacional e comportamento pró-ativo nos processos.

A pesquisa de campo demonstrou que os *stakeholders* tinham uma percepção, neste último período, de uma empresa visionária, focada no futuro, com um planejamento bem definido, ainda que flexível.

#### **4.4 Percepção Sistêmica do Processo de Adaptação Estratégica da SOCIESC**

Considerando os períodos tratados na pesquisa e estudo realizados, mister se faz a compreensão sistêmica das informações inerentes a cada um. A consolidação de um modelo referencial, que permita a visualização e compreensão do processo vivenciado pela SOCIESC ao longo de seus ciclos de vida, carece de uma identificação teórico-prática segundo fatores definidos.

Entre os fatores relevantes, há que se destacar uma inter-relação contextual, a exemplo da análise teórico-prática de cada período, compreendendo os cenários, a gestão, a evolução político-econômico-social, a organização e mais informações respectivas, o perfil de liderança e o modelo estratégico privilegiado.

A Figura 42 estabelece estas correlações, possibilitando uma interpretação sistêmica do processo de adaptação estratégica vivido pela SOCIESC.

| PERÍODOS   | PERÍODO I<br>1959 a 1979  | PERÍODO II<br>1980 a 1993   | PERÍODO III<br>1994 a 2003  |
|--|---|---|---|
| <b>FATORES</b>   |   |   |   |
| <b>CENÁRIO MUNDIAL</b>   | . Comunismo na URSS<br>. Capitalismo nos EUA<br>. Corrida Espacial<br>. Guerra Fria<br>. Terceiro Mundo<br>. OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo)   | . Dissolução da URSS<br>. Queda do muro de Berlim<br>. A Globalização<br>. As Multinacionais<br>. O Computador Pessoal<br>. Tecnologia da Informação<br>. Automação e Robotização   | . Globalização<br>. Formação de Blocos Econômicos<br>. EUA - Potência Hegemônica Mundial<br>. Proliferação do Terrorismo<br>. Internet<br>. Mercado Eletrônico  |
| <b>CENÁRIO NACIONAL</b>  | . Atualização do Parque Industrial<br>. Crescimento da Indústria Automobilística<br>. Golpe Militar de 1964<br>. Governo Militar até 1985<br>. Abertura Democrática   | . Redemocratização<br>. Anistia Geral<br>. Sindicalismo<br>. Eleições Diretas para Presidente 1990<br>. Inflação Descontrolada<br>. Globalização  | . Enxugamento do Estado<br>. Privatizações<br>. Plano Real<br>. Controle da Inflação<br>. Aumento do Desemprego<br>. Partido Trabalhista no Governo   |
| <b>CENÁRIO REGIONAL</b>  | . Joinville uma Cidade Industrial<br>. Desenvolvimento do Litoral de SC<br>. Crescimento Acelerado de Joinville na década de 60<br>. Liderança locais de oposição ao Governo Federal  | . Crescimento Acelerado de Joinville na década de 80<br>. Diminuição de Empregos nas Indústrias<br>. Falência de Grandes Empresas<br>. Joinville a maior cidade do Estado   | . Transformação do Setor Secundário e Terciário<br>. Explosão da Demanda de Educação<br>. Requalificação Profissional<br>. Internacionalização do Capital das Empresas Locais   |
| <b>MATENEDORA</b>  | . Fundação Tupy<br>. Sociedade Educacional Tupy – SET   | . Sociedade Educacional Tupy – SET<br>. Sociedade Educacional de Santa Catarina - Sociesc   | . Sociedade Educacional de Santa Catarina - Sociesc   |
| <b>MANTIDAS</b>  | . Escola Técnica Tupy<br>. Ginásio Tupy<br>. Museu de Mineralogia   | . Escola Técnica Tupy<br>. Museu de Fundação<br>. Centro de Mecânica de Precisão de Joinville   | . Colégio Tupy<br>. Escola Técnica Tupy<br>. Museu de Fundação<br>. Instituto Superior Tupy<br>. Sociesc - Capacitação Empresarial<br>. Sociesc - Serviços de Engenharia<br>. Sociesc - São Bento do Sul<br>. Sociesc - Curitiba<br>. Sociesc - Apucarana<br>. Sociesc - Florianópolis  |
| <b>NÚMERO DE COLABORADORES</b>   | . Em 1979:<br>. 73 professores<br>. 36 funcionários (estimado)  | . Em 1993:<br>. 73 professores<br>. 93 funcionários   | . Em 2003:<br>. 181 professores<br>. 282 funcionários   |
| <b>CORPO DISCENTE</b>  | . No Ensino Médio e Técnico: 1.077<br>. Cursos de Extensão: 828   | . No Ensino Médio e Técnico: 1.323<br>. Cursos de Extensão: 3.225   | . No Ensino Médio e Técnico: 3.854<br>. Cursos de Extensão: 2.647<br>. Cursos de Graduação: 1.502<br>. Cursos de Pós-graduação: 860   |
| <b>CURSOS REGULARES</b>  | . Em 1979: 02 cursos  | . Em 1993: 05 cursos  | . Em 2003: 38 cursos  |
| <b>ÁREA CONSTRUIDA (m<sup>2</sup>)</b>   | . Em 1979: 9.414  | . Em 1993: 11.434   | . Em 2003: 29.256   |
| <b>RECEITAS (% de crescimento)</b>   | . Em 1979: 5.966 %  | . Em 1993: 39.262 %   | . Em 2003: 365.229 %  |
| <b>COMPOSIÇÃO DA RECEITA</b>   | . Ensino: 21,73%<br>. Extensão: 0%<br>. Serviços: 4,75%<br>. Empresas: 7,31%<br>. Governo: 31,76%<br>. Outros: 34,65%   | . Ensino: 32,96%<br>. Extensão: 0%<br>. Serviços: 44,36%<br>. Empresas: 13,90%<br>. Governo: 6,15%<br>. Outros: 2,64%   | . Ensino: 49,02%<br>. Extensão: 15,38%<br>. Serviços: 31,32%<br>. Empresas: 2,49%<br>. Governo: 1,18%<br>. Outros: 0,62%  |
| <b>NEGÓCIOS</b>  | . Ensino Médio<br>. Ensino Técnico<br>. Cursos de Extensão<br>. Serviços de Fundação, Tratamento Térmico e Laboratórios de Materiais  | . Ensino Médio<br>. Ensino Técnico<br>. Cursos de Extensão<br>. Serviços de Fundação, Tratamento Térmico, Usinagem e Laboratórios de Materiais e Metrologia   | . Ensino Fundamental<br>. Ensino Médio<br>. Ensino Técnico<br>. Ensino de Graduação<br>. Ensino de Pós-graduação<br>. Cursos de Extensão<br>. Serviços de Fundação, Ferramentaria Tratamento Térmico, e Laboratórios Materiais e Metrologia<br>. Gestão Tecnológica   |
| <b>EVENTOS CRÍTICOS DO PERÍODO</b>   | . 1956: Dieter Schmidt assume a Presidência da Fundação Tupy<br>. 1959: Criação da ETT<br>. 1962: Criação da SET<br>. 1963: SET recebe certificado de Utilidade Pública Federal<br>. 1964: Crescimento exponencial da Fundação Tupy<br>. 1967: Aprovado projeto expansão da SET com o MEC e Alemanha<br>. 1972: A ETT conquista prestígio Nacional<br>. 1979: Raul Schmidt assume a Presidência da Fundação Tupy e SET. | . 1980: Crise financeira na SET<br>. 1981: Morre Dieter Schmidt<br>. 1981: Diminuição dos recursos provenientes do Governo<br>. 1981: Aumento de receitas através da prestação de serviços<br>. 1982: Reestruturação administrativa da SET<br>. 1984: Transformação da SET em Sociesc<br>. 1985: Orçamento recebe reforço das Empresas Mantenedoras<br>. 1985: A Sociesc começa a desenvolver Plano de Ação anual<br>. 1987: Alterada a Direção da ETT<br>. 1988: Nova Constituição Federal restringe recursos para manutenção da SET<br>. 1989: Agrava-se a crise na Sociesc<br>. 1990: Mudança Presidente da Sociesc<br>. 1990: Criado o Centro de Mecânica de Precisão de Joinville na Sociesc<br>. 1992: Implementadas melhorias no processo de Gestão da Sociesc | . 1994: Mudança na Direção Sociesc<br>. 1995: Criado o Centro de Tecnologia em Informática de Joinville<br>. 1995: O Plano de Ação passa a conter ações de longo prazo<br>. 1995: A Sociesc encontra equilíbrio Orçamentário<br>. 1997: Sociesc passa a atuar na área de Pós-graduação<br>. 1998: Criado o Centro de Tecnologia de Materiais da Sociesc<br>. 1998: Criado o Instituto Superior Tupy - IST na Sociesc<br>. 1999: Mudança de Presidente e Diretor Executivo da Sociesc<br>. 2000: Desenvolvido o Planejamento Estratégico da Sociesc (2001-2005)<br>. 2000: Criado o DGQ<br>. 2000: Criado a SCE, SSE e SBS<br>. 2001: Criado a Sociesc Curitiba<br>. 2001: SSE é certificada ISO 9.001<br>. 2002: Criada a Diretoria de Negócios e Administrativa<br>. 2003: Mudança na Presidência da Sociesc<br>. 2003: Criada a Sociesc Apucarana e Florianópolis |
| <b>Modo Elaboração de Estratégias de Mintzberg (1973)</b>                            | . Modo Empreendedor<br>. Poder centrado no líder<br>. Procura novas oportunidades<br>. Crescimento é o foco   | . Modo Adaptável<br>. Divisão do poder<br>. Falta de metas claras<br>. Vive problemas e crises  | . Modo Empreendedor<br>. Modo Planejamento Formal<br>. Demanda racionalidade<br>. Centrado no analista<br>. Procura ativa de oportunidades  |
| <b>Modelo Dominante de Escola de Estratégia Mintzberg, Ashstrand e Lampel (2000)</b> | . Escola Empreendedora<br>. Foco no papel do líder<br>. Processo baseado na intuição  | . Escola do Posicionamento<br>. Escolha deliberada de posicionamento competitivos através do processo analítico de decisão<br>. O planejador é um analista  | . Escola Empreendedor<br>. Escola do Planejamento<br>. Enfatiza aspectos formais<br>. Sustentado por técnicas<br>. Escola do Aprendizado<br>. Processo exploratório baseado em tentativa e erros  |
| <b>Modelo Dominante de Estratégia para Miles e Snow (1978)</b>                       | . Estratégia Defensiva<br>. Empresa seguidora<br>. Tem como meta a estabilidade   | . Estratégia Reativa<br>. Consegue perceber mudanças e incertezas em seu meio, mas é incapaz de responde-las  | . Estratégia Prospectora<br>. São empresas inovadoras<br>. Vivem num mundo dinâmico<br>. As metas são flexíveis   |
| <b>Modelo Dominante de Estratégia para Sandroni (1993)</b>                           | . Organização Dependente<br>. Caracteriza empresas vinculadas, em função de subcontratação de serviços e processos  | . Organização Defensiva<br>. Acompanha com defasagem os mais agressivos<br>. Segue a reboque  | . Organização Ofensiva<br>. Pioneira na introdução de inovação<br>. Detém vantagem competitiva  |
| <b>Mudança Estratégica considerando Pettigrew (1987)</b>                             | . Evento: Projeto aprovado com o Mec e Governo Alemão<br>. Conteúdo: atrair alunos<br>. Contexto Externo: poder político da mantenedora<br>. Contexto Interno: pouca atratividade de alunos<br>. Processo: aumentar a importância da escola na comunidade   | . Evento: Busca da Sobrevivência<br>. Conteúdo: buscar equilíbrio financeiro<br>. Contexto Externo: crise da década de 80<br>. Contexto Interno: falta de recursos para manutenção<br>. Processo: mudança da Mantenedora  | . Evento: Crescimento Exponencial dos Negócios<br>. Conteúdo: buscar sustentabilidade financeira<br>. Contexto Externo: avanço da concorrência e melhoria no cenário Nacional<br>. Contexto Interno: vulnerabilidade causada pela dependência de recursos das empresas e governo<br>. Processo: implantação do PE, profissionalização da gestão, e mudança na visão do conselho   |
| <b>Ciclo de Vida das Organizações Adizes (1990)</b>                                  | . Infância:<br>. Implantação da organização;<br>. Necessidade de aportes financeiros; e<br>. Poder centrado no fundador.<br><br>. Toca-Toca:<br>. Crescimento acelerado;<br>. Falta planejamento; e<br>. Poder centrado no fundador.  | . Adolescência:<br>. Busca superar as dificuldades da fase anterior;<br>. Busca otimizar os resultados;<br>. O fundador se afasta; e<br>. Diminui a flexibilidade.  | . Plenitude:<br>. Fase mais próspera da organização;<br>. Sistemas e estruturas funcionais;<br>. Orientação para o resultado;<br>. Planeja e segue seus planos; e a Organização passa a gerar novas organizações.   |
| <b>Perfil de Liderança Dominante Galbraith (1986)</b>                                | . Liderança baseada na Personalidade:<br>. Através da liderança carismática   | . Liderança baseada na Propriedade:<br>. Sua propriedade fornece meios para compra da submissão   | . Liderança baseada na Organização:<br>. Condicionamento social ou através da educação  |
| <b>Modelo de Adaptação Estratégica Hrebiniak e Joyce (1985)</b>                      | . Seleção Natural:<br>. Resulta da interseção do alta grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha de estratégica.<br>. A ação gerencial é restrita.  | . Escolha Indiferente:<br>. Caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio.<br>. Situação de instabilidade, o que força a movimentação para outros domínios.  | . Escolha Estratégica:<br>. Autonomia e controle constituem regras.<br>. Não enfrentam problemas com variações ambientais.<br>. Há poucas restrições políticas.<br>. Inovação e comportamento pró-ativo fazem parte do processo.  |
| <b>PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS</b>  | - Empresa Dependente  | - Empresa Sem Projeto   | - Empresa Visionária  |

Figura 42 – Matriz de Adaptação Estratégica da Sociesc  
Fonte: Desenvolvida pelo autor através da pesquisa realizada na organização

A matriz de adaptação estratégica da SOCIESC, apresentada na Figura 42, consolidada a partir da pesquisa realizada, junto aos arquivos da organização, documentos históricos e em entrevistas dos *stakeholders*, demonstra que o processo de adaptação estratégica percebido pela organização tem relação e afinidade com as mudanças sociais, econômicas e políticas vividas em nível mundial, nacional e regional, nos três períodos considerados. Assim, os cenários desenhados em cada período analisado apresentaram, em maior ou menor grau, impacto sobre a gestão, a estratégia e o próprio desempenho da organização.

Finalmente, a análise dos dados e informações coletados na pesquisa permitiu ratificar a interpretação dos *stakeholders* em relação ao processo histórico vivido pela organização, demonstrando certa identidade entre os eventos experimentados e o referencial teórico pesquisado.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo trata das considerações finais deste trabalho, procurando estabelecer uma associação entre o problema de pesquisa definido e os resultados efetivamente obtidos. Analogamente, os objetivos geral e específicos são considerados, à medida que tiveram uma função norteadora do trabalho, quanto a sua efetiva consecução.

Neste sentido, as conclusões encontram-se estruturadas segundo dois conjuntos de considerações, o primeiro, quanto ao processo de adaptação estratégica percebida e um segundo, em que se consideram os fatores que influenciaram esta adaptação estratégica, procurando-se neste tópico, identificar a eventual adequação dos objetivos estabelecidos com os resultados decorrentes da pesquisa. Segue-se às conclusões, sugestões ou recomendações de novos trabalhos que podem derivar do estudo realizado.

### 5.1 Considerações sobre a Adaptação Estratégica Percebida

Através da descrição, análise e interpretação dos dados, dentro dos três períodos definidos para a pesquisa, buscou-se identificar o processo de adaptação estratégica vivida pela organização, sob a influência dos cenários mundial, nacional e regional. O primeiro período considerou o “Nascimento e Consolidação do Projeto”, onde foram levantados os eventos críticos de 1959 a 1979. O segundo período considerou “A Busca da Auto-sustentação”, vivido pela organização de 1980 a 1993. E o terceiro período considerou “A expansão e a Profissionalização Administrativa”, de 1994 a 2003.

O modelo estratégico da SOCIESC variou a cada período. O período I foi marcado por um **modo empreendedor** de elaborar estratégia na fase de criação (MINTZBERG, 1973), atribuído ao presidente da empresa mantenedora que criou a organização pesquisada e a colocou numa etapa de consolidação. A organização estava orientada para o crescimento e a troca de estratégia estava sujeita ao capricho do empresário. Considerando a **escola empreendedora** proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a SOCIESC viveu esta época sob a visão de seu líder. Passada a fase de relação muito forte com o empreendedor que a criou, baseado no modelo de Miles e Snow (1978), ela passou a adotar uma **estratégia defensiva** se caracterizando por uma organização seguidora e não inovadora. Todos os seus

objetivos estavam focados na busca da estabilidade. Considerando a classificação em função da tipologia de estratégia de Sandroni (1993), a organização **dependente** é a que caracteriza o período, onde se observou a organização vinculada a sua mantenedora como uma subcontratada de serviços e processos.

No período II, o modelo estratégico é marcado pelo **modo adaptável** (MINTZBERG, 1973), onde a organização enfrentou um ambiente de grandes mudanças, entre as principais, a crise mundial da época. A escola considerada mais alinhada com o período foi a do **posicionamento** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPER, 2000), em função de um mercado competitivo da época e as estratégias desenvolvidas baseadas em cálculos analíticos, onde os gestores lidaram distantes do mundo tangível de se criar produtos e gerar resultados. Ainda neste período, baseado no modelo de Miles e Snow (1978), a estratégia dominante foi a **reativa**, onde a organização percebeu as mudanças e incertezas do meio, mas foi incapaz de respondê-las eficazmente. Para Sandroni (1993), o modelo dominante correspondeu à organização **defensiva**, onde a estratégia foi de acompanhar com uma certa defasagem para as evoluções do meio.

Com relação ao período III, o modelo estratégico tem ênfase ao **modo de planejamento** (MINTZBERG, 1973), o amadurecimento da organização permitiu utilizar este tipo de planejamento que exige uma análise formal das metas. Com relação ao tipo de escola, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as que mais se aproximam do que ocorreu neste período na SOCIESC são: a **escola empreendedora**, marcada pela característica pessoal do líder neste período; a **escola do planejamento**, onde se encontram evidências de um processo formal de elaboração de estratégia; e a **escola do aprendizado** onde a formulação da estratégia ocorre como um processo emergente. Considerando a classificação de Miles e Snow (1978), o modelo dominante para este período corresponde com a **estratégia prospectora**, onde a organização se mostra inovadora e criativa, com metas flexíveis, vivendo num mundo dinâmico. Conforme Sandroni (1993), a tipologia da estratégia predominante levou a uma organização **ofensiva**, onde a estratégia conduziu a um pioneirismo em introduzir inovações no mercado. Observou-se, pela pesquisa, que a SOCIESC conquistou nesta fase uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Considerando o estudo da mudança estratégica de Pettigrew (1987), através da análise de contexto, conteúdo e processo, cada período foi marcado por uma mudança. O período I refere-se ao projeto aprovado pelo MEC e governo Alemão, que propiciou a visibilidade da

organização e com isso o aumento de alunos. O período II registra a busca da sobrevivência através de mudanças estruturais. E o período III é marcado pelo projeto de auto-sustentação através da expansão dos negócios e aprimoramento da gestão.

Ao se estabelecer uma analogia entre as fases vividas pela organização e os ciclos de vida das organizações propostos por Adizes (1990), o período I caracteriza a “**Infância**”, período em que a organização experimentou o início da sua existência física, e no final deste período a fase “**Toca-Toca**”, onde verificou-se o princípio da estabilização das atividades e do caixa. No período II, conforme Adizes (1990), caracterizou-se pela “**Adolescência**”, onde ocorre o rompimento do cordão umbilical com a mantenedora. O terceiro período, considerando a mesma analogia foi caracterizado pela “**Plenitude**”, iniciando-se a trajetória para a estabilidade.

Com relação à influência da liderança em cada período vivido pela SOCIESC, conforme Galbraith (1986), o período I foi marcado predominantemente por um perfil de liderança baseada na **personalidade**, no carisma do presidente da empresa que a criou. No período II, o perfil de liderança dominante é o baseado na **propriedade**, através da garantia da submissão. O terceiro período evidencia-se pelo domínio da liderança baseada na **organização**, no condicionamento social e através da educação. A característica principal deste período é que a medida em que se sobe na hierarquia, os membros cada vez mais foram estimulados pelo poder condicionado, incorporando valores e responsabilidades.

Cada período analisado correspondeu ao cenário vivido pela organização. A criação baseada na oportunidade da empresa em expandir e da necessidade de formar técnicos para este crescimento, criando a Escola Técnica Tupy. A crise mundial e nacional trouxe reflexos na sustentação da SOCIESC, tanto a empresa mantenedora como os órgãos governamentais, faltando à organização competência para gerar seus resultados o que a levou a várias reorganizações no período II. Na seqüência, as perspectivas mundiais na década de 90, trouxeram oportunidades para o crescimento da organização no terceiro período. A crise do período anterior aprimorou o modelo de gestão, possibilitando um crescimento exponencial neste último estágio.

Considerando o tipo de adaptação estratégica em função das mudanças organizacionais sofridas pela SOCIESC, o período I é marcado, conforme Hrebiniak e Joyce (1985), pela **seleção natural**, onde ocorre a interseção do alto grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica. Todo o crescimento vivido neste período estava

relacionado com a evolução da empresa mantenedora. Entretanto, a dependência de recursos limitava a escolha da estratégia, todo o plano de crescimento e a ação gerencial eram restritos.

No período II, a SOCIESC perdeu parcela da sua sustentação financeira, tanto dos órgãos públicos como da mantenedora, tendo ocorrido o afastamento da alta direção. Considerando o tipo de adaptação estratégica desenvolvida por Hrebiniak e Joyce (1985), ocorreu a **escolha indiferente**, levando a organização a uma situação plácida, caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio. A organização neste período não apresentava estratégias coerentes para conduzir a mesma, a vantagens com as condições ambientais episódicas. A situação vivida foi de instabilidade, o que forçou a organização a se movimentar para outros domínios, como a busca de outras formas de sustentação e gestão.

O período III é marcado pelo amadurecimento administrativo da SOCIESC, à medida que ocorre o afastamento da alta direção no período anterior, percebe-se o aprimoramento da gestão executiva. Sob este domínio a organização traça novos patamares de atuação. Conforme Hrebiniak e Joyce (1985), o tipo de adaptação estratégica é a **escolha estratégica**, onde a organização passa a contar com alta escolha estratégica e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determinou o domínio organizacional; assim, a autonomia e o controle se constituíram em regras. A organização neste período não enfrentou muitos problemas quanto às variações ambientais e conseguiu seu equilíbrio financeiro.

O resultado das pesquisas e entrevistas com os *stakeholders* revelou que, na opinião desses, o primeiro período é determinado por uma situação de “**empresa dependente**”. Todo seu crescimento e sua gestão foram absolutamente dependentes da empresa criadora. O período II foi dominado pela falta de perspectiva e por ações de sobrevivência, tendo a SOCIESC vivido como uma “**empresa sem projeto**”. O último período pesquisado e analisado foi considerado pelos *stakeholders*, como uma “**empresa visionária**”. O crescimento é a palavra de ordem neste último período, ela traçou um caminho que não era imaginado nos períodos anteriores.

## **5.2 Considerações sobre os Fatores que Influenciaram a Adaptação Estratégica**

Os períodos associados à adaptação estratégica vivida pela SOCIESC possibilitaram, como conseqüência da pesquisa, identificar fatores que efetivamente influenciaram no

processo, permitindo a consolidação de uma matriz específica. Neste contexto ratificou-se a percepção de que o processo de adaptação estratégica não pode ser entendido sob uma ótica unidimensional (AMBONI, 1997) e meramente quantitativa, mas interpretado com uma visão multidisciplinar e qualitativamente ao longo do tempo da própria organização.

Assim, a análise do ambiente ocorreu segundo variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, ecológicas, culturais e sociais, através da percepção do pesquisador e dos *stakeholders*. Esta análise tornou-se imprescindível ao estudo da própria mudança estratégica (PETTIGREW, 1987), vivida pela organização, a qual caracterizou seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Os fatores relevantes ao processo de adaptação estratégica, que permitiram a consolidação da matriz que contextualiza o processo, objetivo geral do presente trabalho, foram: os cenários mundial, nacional e regional; a mantenedora e as mantidas; o quadro de colaboradores; os clientes; os serviços oferecidos; as instalações disponíveis; as receitas e sua composição; os negócios privilegiados; eventos críticos; a estratégia privilegiada; as mudanças implementadas; o perfil de liderança e a percepção dos *stakeholders*, definindo um modelo de adaptação estratégica percebido em cada período do desenvolvimento organizacional.

Uma vez identificados os fatores relevantes à definição do processo de adaptação estratégica, foi possível através da pesquisa, a consecução do objetivo geral, à medida que a matriz definida busca determinar o referido processo de adaptação, contextualizado na organização estudada.

O referencial teórico possibilitou a identificação do modelo estratégico privilegiado pela organização em cada período de adaptação. Os modelos associados à matriz ratificam as idéias de Mintzberg (1973), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de Miles e Snow (1978) e de Sandroni (1993).

Analogamente, a mudança estratégica que impactou a organização pode ser avaliada segundo conteúdo, contexto e processo (PETTIGREW, 1987), em cada um dos períodos considerados, aos quais foi viável estabelecer uma analogia com a etapa correspondente ao ciclo de vida da organização (ADIZES, 1990).

O perfil de liderança dominante (GALBRAITH, 1990), associado a cada um dos períodos se soma aos fatores internos relevantes, como: pessoal, instalações, negócios e serviços privilegiados, instalações disponíveis, gestão financeira e eventos críticos. E estes, se complementam com os fatores externos, que permitiram o desenho dos cenários respectivos.

Quanto ao tipo de adaptação estratégica decorrente das mudanças percebidas, o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) possibilitou a decodificação segundo a relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na referida adaptação.

Finalmente, a percepção dos *stakeholders*, quanto ao processo de adaptação estratégica conferiu, de forma conclusiva, a ratificação das informações obtidas com a pesquisa e do próprio referencial teórico, permitindo conhecer a compreensão das pessoas diretamente envolvidas com o contexto e com o processo de mudança vivido pela organização. E, esta consideração merece destaque, principalmente ao se entender o *stakeholder* como indivíduo ou grupo do qual a organização depende para sobreviver (CUNHA, 1996).

Desta forma, ratificou-se também a viabilidade de alcançar os objetivos estabelecidos para o presente trabalho, através da pesquisa realizada, cuja consolidação se reflete na matriz proposta, permitiu a compreensão do que a adaptação estratégica organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o ambiente (CUNHA, 1996).

### **5.3 Recomendações para futuros trabalhos**

Este trabalho, longe de esgotar o tema de adaptação estratégica organizacional, procura tangenciá-lo e despertar o interesse para o aprofundamento da pesquisa, bem como para a realização de novos estudos a respeito.

Nesse mister, entende-se como possível de derivar deste trabalho, dois novos estudos: o primeiro dando continuidade à pesquisa realizada, levando-se em consideração a modificação da cultura organizacional ocorrida após o período objeto de análise da adaptação estratégica, com a abertura de filiais e a assimilação de novas áreas de negócios, aumento do quadro de pessoal e as dúvidas derivadas dessas mudanças; o segundo, uma avaliação da possibilidade de utilização do modelo construído em outras organizações com objetivos similares.

Considerando o reduzido número de organizações de ensino privadas atuando na área tecnológica; o número limitado de organizações públicas atuando neste segmento; a demanda reprimida existente, em busca de um ensino específico de qualidade; é possível que outros trabalhos ainda possam ser derivados ou mesmos inspirados a partir deste, sobretudo ao se

observar às mudanças que estão sendo determinadas pelo Governo e pelas próprias organizações na estruturação dos cursos nas áreas tecnológicas.

## 6 REFERÊNCIAS

ACUNÃ, E.; FERNÁNDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 80-109, 1995.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

AGUILAR, F. J. *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company, 1967.

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação Estratégica em organização Universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2000, 249f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

AMBONI, N. **O caso Cecrisa S/A: uma aprendizagem que deu certo**. 1997, 388f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

ANDREWS, K. *The Concept of Corporate Strategy*. Englewood Cliffs: Irvin, 1971.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES, R. L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANSOFF, H. I.; McDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGUIN, G. **O Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Brasília: Estudos e Debates – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, 132 p., 1989.

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. Série Harvard Business Review, p.82-107, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ARQUIVO NACIONAL. **Centro de informação de acervos dos presidentes da república**. 2003. Disponível em: <<http://www.arquivonacional.org.br>>. Acesso em: Dez 2003.

ARQUIVO PERMANENTE DA SOCIEDADE EDUCACIONAL DE SANTA CATARINA, Joinville. **Correspondência Geral de 1963**. Pasta 001.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a doações de equipamentos pela SEE de 1976**. Pasta 001.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a doações da Fundação Tupy**. Pasta 001.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a Doações recebidas entre 1967 e 1976**. Pasta 001.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a escritura oficial da Escola Técnica Tupy**. Pasta 001.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes ao histórico da Escola Técnica Tupy em 1967**. Pasta 001.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a solenidade de inauguração oficial da Escola Técnica Tupy em 1960**. Pasta 001.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatórios da Escola Primária Tupy entre 1962 e 1969**. Pasta 003.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatórios da Escola Técnica Tupy entre 1961 e 1972**. Pasta 004.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes ao Consulado Alemão entre 1966 e 1974**. Pasta 008.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Recortes de jornais diversos entre 1963 e 1969**. Pasta 008.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Quadros estatísticos diversos entre 1959 e 1975.** Pasta 010.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Regimentos internos entre 1961 e 1975.** Pasta 010.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes ao Ministério da Educação entre 1961 e 1974.** Pasta 015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos de Raul Schmidt.** Pasta 015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Regimento interno de 1968.** Pasta 015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relações de alunos de Metalurgia e Mecânica entre 1970 e 1975.** Pasta 015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatórios de atividades da Escola Técnica Tupy entre 1963 e 1965.** Pasta 015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatório de atividades de 1975.** Pasta 039.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Livro ata e Livro ponto da Escola Primária Tupy.** Pasta 127.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Regimento interno de 1970.** Pasta 127.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Atas da diretoria da sociedade Educacional Tupy entre 1965 e 1981.** Pasta 128.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a Ex-professores.** Pasta 175.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Recortes de Jornais e resumos/anotações sobre rádio e televisão entre 1971 e 1978.** Pasta 237.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a SESC / BVM de 1990 e 1991.** Pasta 314.

- \_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a SESC / CMPJ entre 1983 e 1991.** Pasta 314.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Editais de 1990 e 1991.** Pasta 314.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a SESC / ETT de 1991.** Pasta 314.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Livros de alunos matriculados em anos compreendidos entre 1959 e 1990.** Pasta 323.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Livros de atas de reunião, candidatos a exame de seleção, alunos matriculados e transferidos referentes à anos compreendidos entre 1961 a 1982.** Pasta 324.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Informações sobre a Escola Técnica Tupy entre 1974 e 1987.** Pasta 356.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Orçamento para o ano de 1986 e Reanálise do custo aluno de 1976.** Pasta 356.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Pesquisas na área de metalurgia e sobre formação de mão-de-obra para a indústria de 1974 e 1987.** Pasta 356.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Livro ata das reuniões da diretoria entre 1985 e 1989.** Pasta 394.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Livro n ° 1 das atas das assembléias entre 1963 e 1996.** Pasta 395.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Livros atas das reuniões da diretoria entre 1963 e 1985.** Pasta 395.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a atividades da diretoria na década de 1990.** Pasta 398.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a atividades da diretoria e projetos diversos na década de 1990.** Pasta 403.
- \_\_\_\_\_. Joinville. **Recortes de jornais entre 1991 e 1994.** Pasta 403.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos da diretoria referentes a Secretária da Educação entre 1990 e 1994.** Pasta 403.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatórios de atividades entre 1996 e 1998, plano de ação de 1998 e demonstrativo de finanças de 1998.** Pasta 1997.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Planos de ação entre 1994 e 1998.** Pasta 424.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatórios de atividades entre 1989 e 1997.** Pasta 424.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Demonstrativos de finanças de 1997.** Pasta 424.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos e projeto para implantação de curso superior de 1995.** Pasta 426.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a Charqueadas e CTIJ.** Pasta 433.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Planos de ação entre 1998 e 2001.** Pasta 435.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatórios de atividades entre 1997 e 2001.** Pasta 435.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Livros atas das reuniões de diretores e assembléias.** Pasta 443.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a Sociedade Educacional de Santa Catarina entre 1985 e 1999.** Pasta 445.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a pedidos de equipamentos, parque de tecnologia e patrimônio.** Pasta 447.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes às reuniões de diretoria de 1998.** Pasta 452.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a Sociedade Educacional de Santa Catarina em 2000.** Pasta 452.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes a Softville entre 1994 e 2000.** Pasta 452.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Estatísticas entre 1984 e 2000.** Pasta 454.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos referentes ao funcionamento interno da Sociedade Educacional de Santa Catarina: históricos, planejamentos, demonstrativos e relatórios.** Pasta 1011.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Correspondências, estatísticas, projetos diversos.** Pasta 1014.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Documentos de reuniões de diretoria entre 1994 e 1997.** Pasta 1015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Bolsas de estudo entre 1992 e 1996.** Pasta 1015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Recorte de Jornais de 1995 e 1996.** Pasta 1015.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Demonstrativos e estudos sobre a SET / SOCIESC de 1984, 1986, 1988 e 1993.** Pasta 1017.

\_\_\_\_\_. Joinville. **Relatórios diversos.** Pasta 1017.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A . H. *Central perspectives and debates in organization theory.* **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 245-273, 1983.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *MARKETING* DIRETO. **O passado e o futuro em pendências corporativas.** Disponível em: <<http://www.abemd.org.br/News98/sem4-5.htm>>. Acesso em: 16 maio 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO A DISTÂNCIA. **Gênese da Tecnologia do Computador:** a máquina que produz máquinas. 2003. Disponível em: <<http://www.cibergeo.org/softw.htm>>. Acesso em: Dez 2003.

BALDBRIDGE, J. V. *Organizational characteristics of colleges and universities.* In: BALDBRIDGE, J. V.; DEAL, T. *Dynamics of organizational change in education.* Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, p. 167-185, 1983.

\_\_\_\_\_. *Estruturacion de políticas y liderazgo efectivo em la educacion superior.* México: Noema, 1982

BANFIELD, E. C. *End and Means in Planning*. *International Science Journal*, v.11, n.3., p.361-368, 1962. Tradução expedita Prof. Joel Souto-Maior.

BELFORT, A.; PORTO, C. **Análise e construção de cenários**. Rio de Janeiro: Macroplan, 2003.

BERTERO, C. Os rumos da estratégia empresarial. **ERA Light**. Mar/Abr, p. 20-25, 1995.

BIRNBAUM, R. *How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.

BLAU, P. M. *The organization of academic work*. New York: John Willey & Sons, 1973.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. *Qualitative research in education: an introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1998.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.

BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

BRYSON, J. M., ALSTON, F. K. *Creating and Implementing Your Strategic Plan*. San Francisco: Jossey Bass, 117 p. 1996.

BUARQUE, C. R. C. O destino da universidade. Estudos, Brasília: **Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior**, n° 12, p. 1-25, 1991.

BUCKLEY, K. W.; PERKINS, D. *Transformative change*. In: KIRCPATRICK, D. L. *How to manage change effectively: approaches, methods, and case examples*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BURNS, T; STALKER, G. M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1961.

CAFÉ, S.; ALLEN, D. J.; VILLELA, A. **Educação para a competitividade**: ou a reconciliação da educação para o trabalho com a educação para a cidadania. Rio de Janeiro: BNDES, 1994.

CAMBESES JÚNIOR, M. **Guerra Fria**: o equilíbrio do terror. Disponível em: <<http://www.militar.com.br>>. Acesso em: Dez. 2003.

CALDER, B. J. *Focus Group and the Nature of Qualitative Marketing Research*. **Journal of Marketing Research**. Vol. XIV, August, 1977.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1996.

CARVALHO, C. **Século XX – Astronomia e Astronáutica**: Foguetes e Satélites. 2001. Disponível em: <<http://www.educar.sc.usp.br/ciencias/astro/cda/sessao-astronomia/seculoxx>>. Acesso em: Dez. 2003.

CASTANHAR, J. C. **Política Econômica no primeiro ano do Governo Lula**: os desafios da transição e as alternativas para o futuro. 2003. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/novidades/pde/castanhar.pdf>>. Acesso em: Jan 2004.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. In: TRINDADE, Hélió. **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis: Vozes, 1999. p 179-189.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHAKRAVARTHY, B. S. *Adaptation: a promising metaphor for strategic management*. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.

CHANDLER Jr, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**, Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, Massachusetts Institute of Technology, 1962.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHILD, J.; SMITH, C. *The context and process of organizational transformation. Cadbury limited in its sector. Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.

CHILD, J. *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1974.

COLWELL, J. *Qualitative market research: a conceptual analysis and review of practitioner criteria. journal of the Market Research Society*. v.32, n. 1, January, 1990.

CORREIO DA TUPY . Joinville: Fundação Tupy, n. 1-114, Mar 1961 – Dez 1974

CORSON, J. J. *Governance of Colleges and Universities*. New York: McGraw-Hill, 1960.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico em universidades**. Florianópolis: NEST-UFSC, 1995.

\_\_\_\_\_. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para o Concurso de Professor Titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

CRUZ, P. M. **Soberania, Estado, Globalização e Crise**. 1999. Disponível em: <<http://www.cejurps.univalli.br/mestrado/artigos>>. Acesso em: Dez. 2003.

D'ALBERGO, S. Entre a paz e a guerra, na crise da democracia. **Revista Adusp**, Out 1999. Disponível em: <<http://www.adusp.org.br>>. Acesso em: Dez 2003.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000, 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. 6. ed. São Paulo: Ed. USP, 1999.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

FREITAS, I. M. A. C. **Configurações Estratégicas em Universidades Federais Brasileiras.** 2002, 280f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FRIEDMANN, G. *Civilizacion técnica y sociedad de masas.* Buenos Aires: Rodolfo Alonso Editor, 1973.

GAJ, L. **Administração estratégica.** São Paulo: Ática, 1987.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GARCIA, P. S. **Educação Profissional Técnica:** uma pequena reflexão. INEP, 2004. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: fev. 2004.

GARCIA, E. V. O pensamento dos militares em política internacional (1961 – 1989). **Revista Brasileira Política Internacional**, v. 01, n.º 40, p. 18 – 40. 1997. Disponível em: <<http://www.unb.br>>. Acesso em: Dez. 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GODET, M. *Scenarios and strategic management.* London: Butterworths Scientific, p. 210, 1987.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./mar. 1995.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado:** como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HALL, R. H. **Organizações, estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Strategic intent*. In: **GLOBAL STRATEGIES: INSIGHTS FROM THE WORLD'S LEADING THINKERS**. The Harvard Business Review Book Series, p. 3-28, 1994.

\_\_\_\_\_. *Strategic intent*. **Harvard Business Review**. [S.I.:s.n.], p. 17-30, May/June, 1989.

\_\_\_\_\_. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**. [S.I.:s.n.], p.3-15, May/June, 1990.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. *The population ecology of organizations*. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 29-964, 1977.

HOBSBAWM, E. Entrevista: A Globalização foi usada como arma. **Jornal Folha de São Paulo**, 18 Set. 2001. Disponível em: <<http://www.folhaonline.com.br>>. Acesso em: Dez. 2003

\_\_\_\_\_. Pântano Militar ameaça Bush no país. **Jornal Folha de São Paulo**, 29 Jun 2003. Disponível em: <<http://www.folhaonline.com.br>>. Acesso em: Dez. 2003.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism*. **Administrative Science Quarterly**, v.30, 1985, p. 336-349.

IDENBURG, P. J. *Four styles of strategy development*. **Long Range Planning**. [S.I.:s.n.], v.26, n.5, p. 132-137, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tabela 140 – Rendimento médio real efetivamente recebido pelas pessoas, de 10 anos ou mais de idade, ocupadas, por Regiões Metropolitanas, segundo os meses de referência - 2001/2003** - Meses de referência Rendimento médio real efetivamente recebido pelas pessoas, de 10 anos ou mais de idade, ocupadas no trabalho principal - a preços de Dezembro de 2003. 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: Fev 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS - INEP. **Dados estatísticos**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/estatisticas/>>. Acesso em: 22 jun. 2002.

JORNAL A NOTÍCIA. Joinville, 14 Maio 1968, Arquivo Permanente da SOCIESC, Joinville, pasta 008. Recorte.

\_\_\_\_\_. Joinville, 23 Abr 1974?. Arquivo Permanente da SOCIESC, Joinville, pasta 237. Recorte.

\_\_\_\_\_. Joinville, 28 Abr 1993. Arquivo Permanente da SOCIESC, Joinville, pasta 403. Recorte.

\_\_\_\_\_. **Joinville, 09 Mar 1995. Arquivo Permanente da SOCIESC, Joinville, pasta 1015. Recorte.**

\_\_\_\_\_. **Joinville, 18 Abr 1996. Arquivo Permanente da SOCIESC, Joinville, pasta 1015. Recorte.**

\_\_\_\_\_. Joinville, 01 Jan 1997 – 29 Fev 2002. Disponível em: <<http://www.an.com.br>>. Acesso em: Fev 2004.

JORNAL DE JOINVILLE. 25 Ago 1968, Arquivo Permanente SOCIESC, Joinville, pasta 008. Recorte.

\_\_\_\_\_. 04 Set 1968, Arquivo Permanente SOCIESC, Joinville, pasta 008. Recorte.

\_\_\_\_\_. 07 Set 1974. Arquivo Permanente SOCIESC, Joinville, pasta 237. Recorte.

JORNAL DE SANTA CATARINA. 04 Mar 1973. Arquivo Permanente SOCIESC, Joinville, pasta 237. Recorte.

**JORNAL DIÁRIO CATARINENSE. Florianópolis, 09 Abr 1995. Arquivo Permanente SOCIESC, Joinville, pasta 1015. Recorte.**

JORNAL O ESTADO. Florianópolis, 27 Ago 1974. Arquivo Permanente SOCIESC, Joinville, pasta 237.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARADIMA, O. *Administracion y planificacion universitaria: El principio del liderazgo academico.* Santiago de Chile: Seminário – Planificación Estratégica Universitária, 23 p.,1992.

KAST, D.; ROSENZWEIG. **Organização e administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 1980.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais.* São Paulo: Atlas, 1994.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente:** diferenciação administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.

\_\_\_\_\_. *Organizations and environment.* Boston: Harvard University Press, 1967.

LEWIN, K. *Field theory in social sciences.* New York: Harper & Row, 1981.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica:** uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

MACHADO, N. S. **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) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARCHEZAN, N. **Plano nacional de educação.** Brasília: [s. n], 2000.

MARTINS FILHO, J. R. Os Estados Unidos, A Revolução Cubana e a Contra-Insurreição. **Revista de Sociologia e Política**, n ° 12, p. 67-82, Jun 1999. Disponível em: <<http://www.revistadesociologiaepolitica.org.br>> acesso em Dez. 2003.

MASSOUD, C. Prospecção de cenários: método Delphi. Disponível em: <<http://www.clovis.massaud.nom.br/prospec.htm>>. Acesso em: 16 maio 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Metodologia Planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente**. Recife: Litteris Editora, 1989.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER JR, V. **Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília: Seminário - A administração universitária rumo ao ano 2000, 20 p., 1991.

MILLES, R. E.; SNOW. C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. McGraw-Hill, 1978.

MILES, R.H. **Coffin nails and corporate strategies**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

MILLET, J. **The academic community: An essay on organization**. New York: McGraw-Hill, 1962.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, cap. 1, p. 9-29, 1994.

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

MINTZBERG, H. **The rise and the fall of strategic planning**. New York.: The Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Strategy-making in three modes*. *California Management Review*. [S.I.:s.n.], v. 16, n.2, p. 44-53, 1973.

\_\_\_\_\_. *Five ps for strategy*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process*. [S.I]: Prentice Hall, p. 12-19, 1992.

MONTEIRO, D. C., MONDENESI, R. L. **Banco nacional de desenvolvimento econômico e social**. Rio de Janeiro: 1ª Edição, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 1, n. 3, 2º sem/1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

PARK, J. E. *A case study analysis of strategic planning in a continuing higher education organization*. Pennsylvania: Thesis – The Pennsylvania State University, College of education, 1997.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organization: a new dependence perspective*. New York: Harper and Roll, 1978.

PERREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. C. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERROW, C. *A framework for the comparative analysis of organizations*. *American Sociological Review*, v. 32, p. 194-208. 1967.

\_\_\_\_\_. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.

PETTIGREW, A. M. *Context and action in the transformations of the firm. Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, Nov., 1987.

\_\_\_\_\_. A cultura nas organizações é administrável? In FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

PONTES, H. **Planejamento Universitário**. Brasília: Brasil Universitário - Anais do 1º Encontro de Reitores de Universidade Públicas 65-85, 1972.

PORTER, A. L.; DETAMPEL, M. J. **Technology opportunities analysis. Technological Forecasting and Social Change**. New York, n 49, p. 237-255, 1995.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. A nova era da estratégia. In: COLETÂNEA HSM MANAGEMENT. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, p. 21-38, 2002.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W.; MAGGIO, P. **The new institution in organizational analysis**. Chicago: Chicago University Press, 1991.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. In: COLETÂNEA HSM MANAGEMENT. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, P. 39-46, 2002.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, III, Business one irwin, 1980.

RICHMAN, B.; FARMER, R. N. **Leardenig, goals and power in higher educations**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1974.

ROBBINS, S. P. **Organizations theory: structure, desing, and applications**. 3. rd. ed, Engewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, L. D. M.; SILVA, R. L. **Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações?** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n. 7, 1º sem. 1998.

ROSTAING, H. *Veille technologique et bibliométrie: concepts, outils, applications*. Tese (Doutorado em Ciências da Informação e da Comunicação) - Faculté des Sciences et Techniques de St. Jérôme, Université de Droit et des Sciences D'Aix-Marseille. 1993

RUSS, J. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.

SAMPAIO, A. **Planejamento estratégico participativo para o movimento pró-qualidade de vida do distrito do Pântano do Sul em Florianópolis**. Florianópolis: Associação de Moradores do Pântano do Sul, 1995.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1993.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

SCHWARTZ, P. *The Art of the Long View: paths to strategic insight for yourself and your company*. New York: Currency Doubleday, 1996.

SCHÖN, D. *Beyond the Stable State*. New York: The Norton Library, 1971.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA JR., A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SIXIU, Z. **Como a China considera e participa da Globalização**. 2001. Disponível em: <<http://www.redem.buap.mx/word/2001zhou.doc>>. Acesso em: Dez 2003.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: Investigação sobre a natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: ground theory procedures and techniques**. London: Sage publications, 1990.

SYKES, W. *Validity and reliability in qualitative market research: a review of the literature*. **Journal of the Market Research Society**. v. 32, number 3, 1990.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TERNES, A. **O desafio por ideal**. Joinville: Círculo do Livro, 1989.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLARIO, R.; SKUMANICH, M.; SILBERNAGEL, M. **Foresighting around the world: a review of seven best-in-kind programs**. USA: Battelle Seattle Research Center. 1997.

WANDERLEY, L.A. **O que é universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1988.

WEBER, M. Fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WELCH, J.; BYRNE, J. A. **Jack definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, I. *The state of strategic planning: what went wrong? What goes rights? Technological forecasting and Social Change*. n.37, p.103-110, 1990.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODAL, P. **A produtividade na era da tecnologia da informação**. 2003. Disponível em: <<http://www.groups.yahoo.com/.../textos%20de%20Inform%80%A0%A6%E1tica.doc>>. Acesso em: Dez 2003.

WOODWARD, J. *Industrial organizations: theory and practice*. London: Oxford, 1965.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. California: Sage, p.170, 1994.

\_\_\_\_\_. *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications, 1989.

ZAJDSZNAJDER, L. **A travessia do pós-moderno: nos tempos do vale tudo**. Rio de Janeiro: Gryfhus, 1992.