

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA**

KARLA SIMONI OENING

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA
DA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DO ESTADO DE
SANTA CATARINA - FAPESC**

Dissertação de Mestrado

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

KARLA SIMONI OENING

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SANTA
CATARINA - FAPESC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Comportamento e Organização.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

OENING, Karla Simoni.

O processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-Graduação em Administração, 2006.

319 f. Fig., Quadros.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira.

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Adaptação Estratégica Organizacional. 2. Comportamento e Organização. I. Pereira, Maurício Fernandes. II. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Curso de Pós-Graduação em Administração. III. O processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.

KARLA SIMONI OENING

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA
FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA -
FAPESC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Comportamento e Organização do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 03 de março de 2006.

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira (Orientador)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Luiz Moretto Neto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr
Universidade Federal do Espírito Santo

À minha família, cuja compreensão, confiança e apoio incondicional foram imprescindíveis para a conquista desse título tão importante para minha vida profissional.

A Edson Devincenzi, pelo amor e companheirismo nos momentos mais difíceis.

A Deus por tudo que me tem concedido.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira, orientador e mestre, pelo estímulo e incentivo no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Professor Doutor Antônio Alves Filho, pela amizade e pelas valiosas contribuições ao longo do meu curso de mestrado.

Aos funcionários da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica de Santa Catarina – FAPESC, pelo apoio prestado na obtenção de dados indispensáveis a este trabalho.

Aos Professores Luiz Moretto Neto e Ricardo Roberto Behr, membros da banca examinadora desta Dissertação, pelas sugestões e colaborações.

Aos Professores do Curso de Pós-Graduação em Administração, por suas contribuições ao aprofundamento dos meus conhecimentos.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Curso de Pós-Graduação em Administração pela oportunidade de realizar o Mestrado.

Aos funcionários da Secretaria do Curso de Pós-Graduação em Administração, em especial a Graziela Félix Zacchi e Ivo Lusa.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste Mestrado e que muitas vezes foram privados da minha presença.

RESUMO

OENING, Karla Simoni. **O processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC**. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho, por meio de uma análise longitudinal, investiga como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC ao longo de um período 15 anos, que se estende de 1990 a 2005. De modo geral, descreve, analisa e interpreta esse processo, evidenciando quais foram, como se desenvolveram e quais fatores internos e externos ocasionaram as mudanças estratégicas ocorridas na organização, identificando a relação existente entre estas mudanças e as fases vivenciadas pela organização durante seu processo de desenvolvimento organizacional.

Especificamente, propõe-se a: identificar as fases de desenvolvimento organizacional (períodos de evolução e revolução) e os eventos históricos da instituição considerados relevantes em termos estratégicos, agrupando-os em períodos estratégicos homogêneos; caracterizar o comportamento do contexto externo às mudanças estratégicas organizacionais, descrevendo o ambiente geral e específico no qual a organização está inserida para cada período estratégico; relacionar as mudanças estratégicas realizadas pela organização para cada período de desenvolvimento em relação ao conteúdo (o que mudou), ao contexto (por que mudou) e ao processo (como mudou), identificando e analisando as respostas organizacionais através do tempo; determinar os *stakeholders* relevantes e sua influência para cada período de desenvolvimento estabelecido, os padrões de comportamento da organização, os níveis de escolha estratégica da organização e o grau de determinismo ambiental; e realizar a análise teórica dos referidos períodos, identificando a relação existente entre as mudanças estratégicas ocorridas na organização e as fases vivenciadas por esta em seu processo de desenvolvimento organizacional.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso singular, desenvolvido de acordo com os fundamentos da perspectiva qualitativa (RICHARDSON, 1985), contextualista e processual (PETTIGREW *et. al.*, 1992) e utilizou-se, também, do método de análise longitudinal e histórico, de acordo com os procedimentos propostos pela *Direct Research* de Mintzberg (1979) e Mintzberg, McHugh (1985) e pelo Modelo do Desenvolvimento Organizacional, proposto por Greiner (1972).

Da análise e articulação dos eventos significativos da trajetória da organização, foram identificados cinco períodos estratégicos. O primeiro período, que se estende de 1990 a 1996, caracteriza-se pela criação do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC e pela estruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia no Estado. O segundo período estratégico tem início em 1997 com a transformação do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina em Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC e caracteriza-se pela crise financeira decorrente diretamente da crise financeira que se instaurou no Estado nessa fase (Escândalo das Letras). O terceiro período (1998-2002) teve início com a mudança na estrutura de poder da instituição (assume Honorato Tomelin), consequência da troca de poder no Governo do Estado, e verificou-se a tentativa de sanar a crise financeira iniciada no período anterior. O quarto período, a exemplo do anterior, tem início com a mudança na estrutura de poder da instituição, passando a assumir o cargo de Diretor Geral Antônio Diomário de Queiroz, cuja gestão caracterizou-se, principalmente,

pela regionalização dos recursos. O quinto e último período identificado pela pesquisa caracteriza-se pela transformação da FUNCITEC em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC, incorporando o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária – FEPA.

A investigação indicou ainda, com a aplicação do Modelo da Evolução Organizacional de Tushman e Romanelli (1985), a existência de dois períodos de mudanças incrementais (1990-1996, 1998-2004), de ajustes incrementais às alterações ocorridas no ambiente, entremeados por dois períodos de mudanças revolucionárias (1997 e 2005), de curta duração, antecedido por períodos de fermentação, no qual se desenvolveram diversos fatores desencadeadores de mudanças revolucionárias.

Diversas contribuições para o meio acadêmico podem ser propiciadas pela investigação. Em primeiro lugar, a utilização conjugada do modelo teórico dos *stakeholders* de Freeman e Reed (1983), da concepção do processo de adaptação estratégica dentro de um *continuum* de determinismo e escolha estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), do modelo do ciclo de adaptação de Tushman e Romanelli (1985) e do Modelo do Desenvolvimento Organizacional de Greiner (1972) que possibilitou uma metodologia útil para a compreensão do processo de adaptação estratégica e de desenvolvimento organizacional da instituição. Em segundo, a realização de uma investigação longitudinal, abarcando 15 anos de existência da instituição, levando em consideração o contexto interno e externo, o conteúdo e o processo das estratégias desenvolvidas na Fundação, que, segundo Pettigrew (1987), constitui exceção na literatura. Em terceiro lugar, o conhecimento da história da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, ainda não estudada cientificamente. Em quarto e último, fornece subsídios para atuais e futuros administradores da FAPESC, pois de acordo com Greiner (1972), o passado de uma organização, quando bem analisado e interpretado pode mostrar a seus dirigentes a direção de sucessos futuros.

Palavras-chave: adaptação estratégica, desenvolvimento organizacional, estratégia.

ABSTRACT

OENING, Karla Simoni. **O processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC**. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

This work, by means of a longitudinal analysis, investigates as if it developed the process of strategical adaptation of the Fundação de Apoio a Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC throughout a period 15 years, that if the 1990 extend of 2005. In general way, it describes, it analyzes and it interprets this process, evidencing which had been, as if they had developed and which internal and external factors had caused to the occurred strategical changes in the organization, identifying the existing relation between these changes and the phases lived deeply for the organization during its process of organizacional development.

Specifically, it is considered: to identify to the phases of organizacional development (periods of evolution and revolution) and excellent considered the historical events of the institution in strategical terms, grouping them in homogeneous strategical periods; to characterize the behavior of the external context to the organizacional strategical changes, describing the general and specific environment in which the organization is inserted for each strategical period; to relate the strategical changes carried through by the organization for each period of development in relation to the content (what it moved), to the context (why it moved) and to the process (as it moved), identifying and analyzing the organizacional answers through the time; to determine *stakeholders* excellent and its influence for each period of established development, the standards of behavior of the organization, the levels of strategical choice of the organization and the degree of ambient determinism; e to carry through the theoretical analysis of the related periods, being identified the existing relation enters the occurred strategical changes in the organization and the phases lived deeply for this in its process of organizacional development.

To the methodological point of view, one is about a study of singular case, developed in accordance with the beddings of the qualitative perspective (RICHARDSON, 1985), contextualist and processual (PETTIGREW *et. al.*, 1992) and was used, also, of method of the longitudinal and historical analysis, in accordance with the procedures considered for the Direct Research de Mintzberg (1979) and Mintzberg, McHugh (1985) and for the Model of the Organizacional Development, considered for Greiner (1972).

Of the analysis and joint of the significant events of the trajectory of the organization, five strategical periods had been identified. The first period, that if extends of 1990 the 1996, characterizes for the creation of the Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC and for the estruturation of the System of Science and Technology in the State. As the strategical period has beginning in 1997 with the transformation of the Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC in Fundação de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC and is characterized directly for the decurrent financial crisis of the financial crisis that if restored in the State in this phase (Escândalo das Letras). The third period (1998-2002) had beginning with the change in the structure of being able of the institution (Honorato Tomelin assumes), consequence of the exchange of being able in the Government of the State, and verified it attempt to cure the initiated financial crisis in the previous period. The room period, the example of the previous one, has beginning with the change in the structure of being able of the institution, starting to assume the position

of General Director Antonio Diomário de Queiroz, whose management was characterized, mainly, for the regionalização of the resources. The fifth and last period identified for the research is characterized for the transformation of the FUNCITEC in Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, incorporating the Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária – FEPA.

The inquiry still indicated, with the application of the Model of the Evolution Organizacional of the Tushman and Romanelli (1985), the existence of two periods of incremental changes (1990-1996, 1998-2004), of incremental adjustments to the occurred alterations in the environment, larded for two periods of revolutionary changes (1997 and 2005), of short duration, preceded for periods of fermentation, in which if they had developed diverse factors desencadeadores of revolutionary changes.

Diverse contributions for the half academic can be propitiated by the inquiry. In first place, the conjugated use of the theoretical model of *stakeholders* of Freeman and Reed (1983), of the conception of the process of strategical adaptation inside of one continuum of determinismo and strategical choice considered by Hrebiniak and Joyce (1985), of the model of the cycle of adaptation of Tushman and Romanelli (1985) and of the Model of the Development Organizacional de Greiner (1972) that it made possible a useful methodology for the understanding of the process of strategical adaptation and organizacional development of the institution. In second, the accomplishment of a longitudinal inquiry, accumulating of stocks 15 years of existence of the institution, leading in consideration the internal and external context, the content and the process of the strategies developed in the Foundation, that, according to Pettigrew (1987), constitutes exception in literature. In third place, the knowledge of the history of the Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, not yet studied scientifically. In last room and, it supplies current subsidies and future administrators of the FAPESC, therefore in accordance with Greiner (1972), the past of an organization, when analyzed well and interpreted it can show to its controllers the direction of future successes.

Key –words: strategy, organizational change, organizational environment

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	I
LISTA DE QUADROS.....	III
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	V
1 INTRODUÇÃO	2
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	2
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 Definição dos principais termos	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 As organizações: múltiplos enfoques de análise	12
2.2 Ambiente organizacional.....	16
2.2.1 <i>Stakeholders</i> e sua influência nas atividades organizacionais.....	18
2.2.2 Mudanças e complexidade ambientais	20
2.3 Estratégia	22
2.3.1 Definições.....	22
2.3.2 O processo de formação de estratégia	28
2.4 Mudança estratégica	32
2.5 Adaptação estratégica.....	37
2.5.1 Principais perspectivas teóricas que explicam o processo de adaptação estratégica	38
2.5.2 O modelo da evolução organizacional de Tushman e Romanelli	48
2.6 O ciclo de vida das organizações.....	51
2.6.1 Modelo da Curva S	54
2.6.2 Estágios de crescimento e de envelhecimento organizacional, segundo Adizes.....	56
2.6.3 Os Estágios de Desenvolvimento Organizacional, segundo Marques	63
2.6.4 Modelo Funcional, de Scott e Bruce	66
2.6.5 Os Estágios de Desenvolvimento, segundo Kaufmann	68
2.6.6 A Evolução/Revolução no Desenvolvimento Organizacional, segundo Greiner.....	71
3 METODOLOGIA.....	75
3.1 Perguntas de pesquisa.....	76
3.2 Abordagem qualitativa	77
3.3 Design da pesquisa	79
3.3.1 Categorias de análise	81
3.3.2 O caráter processual-contextualista da pesquisa	82
3.3.3 A pesquisa como estudo de caso singular	86
3.3.4 Análise histórica	86
3.3.5 Coleta e análise de dados.....	88
3.3.6 Confiabilidade dos dados coletados	91
4 AMBIENTE GERAL: ASPECTOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS DO BRASIL NO PERÍODO DE 1990 A 2005	95
4.1 A Situação Político-econômica do Brasil no Início das Atividades da FAPESC	95

4.1.1	O Governo Collor e a Estratégia Neoliberal (1990-1992).....	96
4.1.2	O Plano Real e o Cenário Político-Econômico do Brasil - período de 1993 a 2002	98
4.1.3	O Governo Lula e a Perspectiva de Mudança	103
5 AMBIENTE ESPECÍFICO: CONJUNTURA POLÍTICO-ADMINISTRATIVA E ASPECTOS ECONÔMICOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA NO PERÍODO 1990-2005		107
5.1	Visão Sintética da Economia Catarinense do Período	108
5.2	Conjuntura Político-administrativa Catarinense: período de 1987 a 2005.....	110
5.2.1	Governo Pedro Ivo Campos e Casildo Maldaner (1987-1990)	111
5.2.2	O Governo Wilson Kleinübing e Konder Reis (1991-1994).....	113
5.2.3	Governo de Paulo Afonso Vieira (1995-1998)	115
5.2.4	Governo Esperidião Amin e Paulo Bauer (1999-2002).....	116
5.2.5	Governo de Luiz Henrique da Silveira e Eduardo Pinho Moreira (2003-2006) ...	118
5.3	A Estruturação do Sistema da Ciência e Tecnologia no Brasil	121
5.3.1	Investimentos em Ciência e Tecnologia.....	139
5.4	A Estruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina	143
6 PERÍODOS RELEVANTES DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA FAPESC		147
6.1	Período Estratégico I: criação e estruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia no Estado: os primeiros anos do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC.....	150
6.1.1	Análise Teórica do Período Estratégico I.....	173
6.2	Período Estratégico II: criação da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC: estruturação organizacional e crise financeira (1997-1998).....	180
6.2.1	Análise Teórica do Período Estratégico II.....	194
6.3	Período Estratégico III: equacionamento da dívida e ênfase na inclusão digital/social (1999-2002)	200
6.3.1	Análise Teórica do Período Estratégico III	218
6.4	Período Estratégico IV: foco na ampliação das modalidades de fomento e na regionalização dos recursos (2003-2004).....	225
6.4.1	Análise Teórica do Período Estratégico IV	239
6.5	Período Estratégico V: reestruturação, incorporação e crescimento (2005)	247
6.5.1	Análise Teórica do Período Estratégico V	257
7 SÍNTESE DA ANÁLISE TEÓRICA		263
7.1	<i>Stakeholders</i> relevantes do período 1990-2005.....	263
7.2	Principais estratégias da FAPESC no período 1990-2005	270
7.3	Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica	272
7.4	Evolução Organizacional: padrão das mudanças Estratégica da FAPESC	273
7.4.1	Período de mudanças incrementais I (1990-1996)	274
7.4.2	Período de mudanças revolucionárias I (1997-1998).....	276
7.4.3	Período de mudanças incrementais II (1994-2004).....	277
7.4.4	Período de mudanças revolucionárias II (2005).....	279
7.5	Desenvolvimento Organizacional da FAPESC: fases de evolução e de revolução	279
8 CONCLUSÕES.....		285
8.1	Proposições teóricas obtidas da pesquisa	285
8.2	Adequação entre os objetivos da pesquisa e seus resultados	286

8.3	Principais contribuições da pesquisa	288
8.4	Recomendações	289
9	REFERÊNCIAS	290

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Principais Conceitos Relacionados à Adaptação Estratégica	10
Figura 02 - O Modelo dos <i>Stakeholders</i>	18
Figura 03 - Tipologia Ambiental (Modelo de Incerteza).....	19
Figura 04 - Estratégias Deliberadas e Emergentes	24
Figura 05 - Perspectivas Genéricas sobre Estratégia.....	26
Figura 06 - Quatro Visões do Processo de Desenvolvimento da Estratégia	31
Figura 07 - Grau de Determinismo Ambiental e Escolha Estratégica.....	47
Figura 08 - Modelo do Equilíbrio Pontuado	50
Figura 09 - O Modelo da Curva “S”.....	54
Figura 10 - A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento	56
Figura 11 - Os Estágios de Crescimento e de Envelhecimento ao Longo do Ciclo de Vida Organizacional	58
Figura 12 - Modelo Funcional	67
Figura 13 - As Fases de Desenvolvimento da Empresa	70
Figura 14 - As Cinco Fases de Evolução e de Revolução de Desenvolvimento Organizacional	73
Figura 15 - Design da pesquisa.....	79
Figura 17 - Taxa de inflação acumulada em 12 meses	98
Figura 18 - Balança comercial - índice acumulado em 12 meses (1994-1998)	100
Figura 19 - Dívida líquida do setor público em % do PIB 1981-1998	102
Figura 20 - Complexos Industriais do Estado de Santa Catarina	109
Figura 21 - As Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina.....	118
Figura 22 - Estrutura organizacional do Ministério de Ciência e Tecnologia.....	134
Figura 23 - Organograma do Sistema de Ciência e Tecnologia Brasileiro.....	137
Figura 24 - Recursos do Governo Federal aplicados em Ciência e Tecnologia, segundo Ministérios.....	139
Figura 25 - Recursos do Governo Federal aplicados em Ciência e Tecnologia pelo MCT 1991-2000.....	140
Figura 26 - Recursos dos Governos Estaduais Aplicados em Ciência e Tecnologia.....	140
Figura 27 - O Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina (1990).....	155
Figura 28 - A estrutura de apoio à Ciência e Tecnologia no âmbito da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Período 1995-1996.....	169
Figura 29 - Classificação das estratégias do FUNCITEC no período 1990-1997	176
Figura 30 - Posicionamento estratégico do FUNCITEC no período 1990-1996	178
Figura 31 - Estrutura Organizacional da FUNCITEC 1997-2004	183
Figura 32 - Classificação das estratégias do FUNCITEC no período 1997-1998	198
Figura 33 - Posicionamento estratégico do FUNCITEC no período 1997-1998	199
Figura 34 - Evolução do número de instituições conectadas à Rede Catarinense de Tecnologia – RCT	210

Figura 35 - Aplicação de recursos anualmente em Ciência e Tecnologia pela FUNCITEC – 1997/2002	216
Figura 36 - Classificação das estratégias da FUNCITEC no período 1999-2002.....	223
Figura 37 - Posicionamento estratégico da FUNCITEC no período 1999-2002.....	223
Figura 38 - Classificação das estratégias da FUNCITEC no período 2003-2004.....	245
Figura 39 - Posicionamento estratégico da FUNCITEC no período 2003-2004.....	246
Figura 40 - Estrutura Organizacional da FAPESC 2005	253
Figura 41 - Classificação das estratégias da FUNCITEC 2005.....	261
Figura 42 - Posicionamento Estratégico da FUNCITEC no Período Estratégico V (2005).....	262
Figura 43 - Posicionamento Estratégico da FUNCITEC no período 1990-2005.....	273
Figura 44 - Evolução organizacional da FAPESC (1990-2005)	274
Figura 45 - Desenvolvimento Organizacional da FAPESC no período 1990-2005	280

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - As oito metáforas da organização.....	12
Quadro 02 - As escolas da administração na formação das estratégias organizacionais	27
Quadro 03 - Definições teóricas sobre mudança organizacional	34
Quadro 04 - Tipos de mudança organizacional	35
Quadro 05 - Alguns modelos do Ciclo de Vida das Organizações	52
Quadro 06 - Problemas enfrentados pelas organizações nas etapas de crescimento	61
Quadro 07 - Dimensões da mudança estratégica.....	83
Quadro 08 - Principais definições utilizadas para a investigação do processo de adaptação estratégica e de desenvolvimento organizacional da FAPESC	90
Quadro 09 - Evolução anual do crescimento do PIB e da inflação (1990-1992).....	97
Quadro 10 - Necessidades de financiamento do Setor Público (NFSP) – Conceito Operacional (% do PIB).....	101
Quadro 11 - Crescimento da população brasileira e catarinense (1991-1996).....	107
Quadro 12 - Evolução anual da inflação, do crescimento do PIB nacional e catarinense 1989-1997.....	108
Quadro 13 - Governadores do Estado e Planos de Governo no Período 1987-2006.....	109
Quadro 14 - Plano de Governo Esperidião Amin/Paulo Bauer – Período 1999/2002.....	116
Quadro 15 - Marcos importantes da Construção do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia.....	122
Quadro 16 - As Fundações de Amparo à Pesquisa no Brasil.....	136
Quadro 17 - Dispendios em pesquisa no Estado de São Paulo, por fonte de recursos e perfil institucional dos usuários (1995-1998).....	141
Quadro 18 - N ^o de bolsas de formação de pesquisa concedidas no país e no exterior, por agências federais e modalidades.....	142
Quadro 19 - Períodos estratégicos e eventos críticos da FAPESC identificados no seu processo de adaptação estratégica organizacional - período 1990-2005.....	147
Quadro 20 - : Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico I no processo de adaptação estratégica do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC (1990-1996).....	152
Quadro 21 - <i>Stakeholders</i> relevantes no período de 1990-1996 e suas implicações estratégicas	175
Quadro 22 - Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico II no processo de adaptação estratégica do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC (1997-98).....	179
Quadro 23 - Administração Superior da FUNCITEC período 1997-1998 – Governo Paulo Afonso.....	188
Quadro 24 - Distribuição dos recursos para o Plano Sul de Pesquisa no Período de 02 anos, por Estado.....	189
Quadro 25 - Distribuição dos projetos selecionados por área de concentração	190
Quadro 26 - <i>Stakeholders</i> relevantes no período de 1997-1998 e suas implicações estratégicas	193

Quadro 27 - Eventos relevantes identificados no Período Estratégico II no processo de adaptação estratégica da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC 1999-2002.....	200
Quadro 28 - Fontes alternativas para financiamento das atividades da FUNCITEC (1999)....	204
Quadro 29 - Recursos aplicados por programa – investimentos realizados FUNCITEC 1999-2002.....	215
Quadro 30 - Aplicação de recursos anualmente em Ciência e Tecnologia pela FUNCITEC – 1997/2002.....	219
Quadro 31 - Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico IV no processo de adaptação estratégica da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC 2003-2004.....	225
Quadro 32 - Investimentos em Editais de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica da FUNCITEC, período 2003-2004	232
Quadro 33 - Ações da FUNCITEC 2003/2004.....	233
Quadro 34 - <i>Stakeholders</i> relevantes no período de 2003-2004 e suas implicações estratégicas	240
Quadro 35 - Eventos relevantes identificados no Período Estratégico IV no processo de adaptação estratégica da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC 2005.....	247
Quadro 36 - Períodos relevantes no período de 2005 e suas implicações estratégicas	258
Quadro 37 - <i>Stakeholders</i> importantes no período 1990-2005	269
Quadro 38 - Principais estratégias da FAPESC no período 1990-2005	271

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB	Agência Espacial Brasileira
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BIRD	Banco Mundial
CAPES	Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Ensino Superior
CCT	Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia
CDR	Conselho de Desenvolvimento Regional
CMCH	Comissão de Coordenação das Atividades de Meteorologia, Climatologia e Hidrologia
CNEM	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONIN	Conselho Nacional de Informática e Automação
COCAR	Fundo Especial de Informática e Automação, a Comissão de Cartografia
CTI	Fundação Centro Tecnológico para a Informática
CTNBIO	Comissão Técnica Nacional de Biossegurança
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAP	Fundação de Amparo à Pesquisa
FAPESC	Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina
FEPA	Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina
FLORESCER	Competitividade das Cadeias Produtivas; e Prevenção e Combate ao Desmatamento, Queimadas e Incêndios Florestais
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNAGRI	Fundo Geral para a Agricultura e Indústria
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FUNCITEC	Fundação de Ciência e Tecnologia
FUNTEC	Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-DI	Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna
IMPA	Instituto de Matemática Pura e Aplicada
INPC	Índice Nacional de Preço ao Consumidor
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
OMC	Organização Mundial do Comércio
PACE	Programa de Apoio ao Comércio Exterior
PACTI	Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria
PAI	Programa de Ação Imediata
PADCT	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PCT	Plano de Ciência e Tecnologia da Nova República

PIB	Produto Interno Bruto
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PFL	Partido da Frente Liberal
PDS	Partido Democrático Social
PPB	Partido Progressista Brasileiro
Plano SIM	Plano Saúde, Instrução e Moradia
PRODEC	Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense
PROANTAR	Programa Antártico Brasileiro
PROMOTEC SC	Programa de Modernização Tecnológica para o Estado de Santa Catarina
LAN	Laboratório Nacional de Astrofísica
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
URV	Unidade Real de Valor
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SDR	Secretaria de Desenvolvimento Regional
SEI	Secretaria Especial de Informática
SEPLAN	Secretaria de Estado de Coordenação Geral e Planejamento
SNDCT	Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia
FURB	Fundação Universidade Regional de Blumenau
FEBE	Fundação Educacional de Brusque
UnC	Universidade do Contestado
FUNDESTE	Fundação Universitária de Desenvolvimento do Oeste
FAPEU	Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária
FEBE	Fundação Educacional de Brusque
FUNDAGRO	Fundação de Apoio à Pesquisa Agropecuária
BLUSOFT	Blumenau Pólo Tecnológico de Informática
ACIT	Associação Empresarial de Tubarão
CTAI	Centro de Tecnologia em Automação e Informática
UNESC	Fundação Educacional do Extremo Sul
ACATE	Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
ACIBIG	Associação Comercial e Industrial de Biguaçu
FITEJ	Fundação Instituto Técnico de Joinville
SOCIESC	Sociedade Educacional de Santa Catarina
UNERJ	Universidade de Jaraguá do Sul
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
IEL/SC	Instituto Euvaldo Lodi
UNIPLAC	Universidade do Planalto Catarinense
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
FEESC	Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina
FUNJAB	Fundação José Arthur Boiteux
Fundação CERTI	Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
RCT	Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia
IPESC	Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina
IOESC	Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina

CASAN	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
COHAB	Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina
CIDASC	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
CIASC	Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

PARTE I:

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS E DELINEAMENTO
DA PESQUISA**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos. O ritmo e a intensidade das condições inconstantes do ambiente (BURNS, STALKER, 1961), com as freqüentes e rápidas transformações dos mercados, dos produtos e dos padrões de concorrência, as conduzem a um ambiente caracterizado pela instabilidade, pela complexidade e pela baixa previsibilidade.

Além da mudança tecnológica que afeta todo o tecido social e das coações mais tradicionais, das quais fazem parte os concorrentes, os fornecedores e a intensidade de oferta e procura, as organizações são confrontadas por uma infinidade de pressões, das quais destacam-se: a concorrência crescente na arena mundial; as regulamentações governamentais que, com mais assiduidade, têm abordado controvérsias sociais; a escassez de recursos; a maior diversidade da força de trabalho e as normas culturais em transição (BOWDITCH, BUONO, 1997).

Handy (1995), com muita propriedade, denomina os dias atuais como a “Era do Paradoxo”, procurando descrever os dilemas enfrentados pelos governos, empresas e indivíduos devido à ocorrência simultânea de situações opostas, que se originam principalmente da busca de eficiência e do crescimento econômico. Para Stacey (1998), os gestores da atualidade convivem com um conjunto de três preocupações que refletem os paradigmas ambientais, quais sejam: *descontinuidade* versus *continuidade*, *integração* versus *diferenciação* e *estabilidade* versus *instabilidade*.

A descontinuidade deve-se a crescente velocidade das mudanças e seu efeito incerto e imprevisível, além de tenderem a ser uma ruptura com o passado, em vez do desenvolvimento contínuo e progressivo a partir dele. A preocupação com a continuidade revela-se na busca pela manutenção de elevados níveis de qualidade, bons serviços e custos baixos. A necessidade de integração se faz necessária devido a crescente interligação do mundo dos negócios, à medida que as empresas se globalizam e torna-se crescente a integração dos mercados. A fragmentação e a diferenciação tornam-se igualmente importantes, visto que na perspectiva política configura-se a desregulamentação e a privatização, na perspectiva geográfica a fragmentação da Europa Ocidental e na perspectiva empresarial a segmentação dos mercados. Por último, destaca-se também como

grande preocupação dos administradores a questão da complexidade, enfrentada por empresas que operam em muitos e variados mercados de diversos países. Nessa situação, surgem questionamentos referentes a que tipos de estruturas proporcionam estabilidade à complexidade da organização, e se essa estabilidade pode ser coerente com a necessidade de inovação contínua de uma organização bem sucedida.

Segundo Oliveira (1995) são justamente essas contingências e alterações, vivenciadas nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico, que tornam complexa a gestão das organizações e que têm sido as principais responsáveis pelas mudanças nas estratégias das organizações, impondo que as arquiteturas organizacionais sejam fundamentadas na flexibilidade e na adaptabilidade, preparadas em atender as necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado (CRAVENS *et. al.*, 1994).

Para serem capazes de atingir sucesso ou simplesmente continuarem a existir, as organizações devem necessariamente se ajustar às condições mutáveis do ambiente, se adaptando ou se antecipando a elas (SLOAN *apud* BENNIS, 1976). Não há alternativa à mudança: se por um lado, tornam-se prementes a identificação e a harmonia com o contexto; por outro, são necessárias alterações nas atividades organizacionais de modo a fixar vínculos sinérgicos nas suas trocas com o ambiente, impondo às organizações contínua transformação de modo a adequarem-se às contingências ambientais (SCHON, 1971).

Em se tratando do caso brasileiro, no qual as forças externas são altamente determinantes em alguns setores da atividade econômica, as opções estratégicas tornam-se restritas e as empresas devem redobrar seus esforços em busca da sobrevivência (LAS CASAS, 1986). Quanto à falta de ferramental científico, Nelson (*apud* MARTIGNAGO, 1998) argumenta que, nos países de Terceiro Mundo, categoria na qual se inclui o caso do Brasil, muitas das suposições feitas sobre estratégia do Primeiro Mundo não são válidas. Atenção especial deve ser dispensada também para as políticas governamentais e o Estado em sua totalidade, pois, como afirma Austin (*apud* PEREIRA, 1996), em países de terceiro mundo a influência governamental exerce um papel considerável para o contexto organizacional.

As colocações apresentadas até aqui permitem a identificação das características do ambiente que configuram o atual contexto no qual as organizações estão inseridas: mudanças velozes, descontinuidade, complexidade, instabilidade, turbulência, incerteza e

imprevisibilidade. Algumas dessas características, ainda que conflitantes, coincidem, motivando tensões que, de alguma forma, precisam ser administradas (ALVES FILHO, 2000). Assim, organizações que almejam sucesso precisam enfrentar, muitas vezes ao mesmo tempo, as mudanças contínuas e descontínuas (previsíveis e imprevisíveis), a integração e a fragmentação, a instabilidade e a estabilidade (STACEY, 1998).

É no processo de compreensão desta realidade, no reconhecimento do ambiente como fonte de oportunidades e de ameaças (DE GEUS, 1997), que as organizações evoluem, adaptam-se, renovam-se e aperfeiçoam-se, em consonância com sua natureza e missão, em busca de novas condições de equilíbrio. Se o ambiente muda, as organizações devem, de alguma maneira, reformular suas ações para que esse alinhamento, perdido na mudança ambiental, seja restaurado. A adaptação e a mudança dela decorrente passa a ser vista não apenas como inevitável, mas necessária às organizações, sejam elas de natureza privada ou pública ou de qualquer ramo de atividade, que pretendem manterem-se íntegras e produzindo os benefícios sociais e econômicos para seus empregados e a sociedade (LIMA, BRESSAN, 2003).

E este vem constituindo o grande desafio atribuído aos administradores e aos estudiosos da Teoria das Organizações: gerir o relacionamento da organização com o seu ambiente de atuação, de modo a garantir sua articulação adequada ao meio.

Este processo mútuo de ajuste e de adequação entre a organização e seu ambiente – a adaptação estratégica – constitui o tema do presente trabalho. É entendido, para o propósito desta pesquisa, como as mudanças realizadas pela organização com o intuito de articular suas capacidades com as contingências ambientais, por meio tanto de comportamento proativo quanto de reativo (HREBINIAK, JOYCE, 1985). É considerado um processo mútuo porque tanto a organização busca se modificar para atender às exigências do ambiente quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades.

No âmbito da Teoria das Organizações surgiram perspectivas divergentes para explicar o caráter dessa articulação organização-ambiente. Hannan e Freeman (1989), Aldrich (1979), Pfeffer e Salancik (1978) assumem uma posição determinista, argumentando que as organizações são controladas pelas forças e ações ambientais, enquanto Child (1972) e Miles e Snow (1978), em situação oposta, defendem que as organizações podem exercer controle sobre o seu ambiente, adotam uma visão voluntarista. Hrebiniak e Joyce (1985), assumindo um ponto de vista menos radical, sugerem a justaposição dessas duas perspectivas na compreensão das interações e interdependências

recíprocas entre a organização e seu ambiente, afirmando que em algumas situações as organizações são controladas e em outras influenciam o ambiente.

Apesar de uma série de estudos tratar da questão da adaptação estratégica e da mudança organizacional, seja no Setor da Construção Civil (MARTIGNAGO, 1998; ROSSETTO, 1998; BANDEIRA DE MELLO, 1997; MELLO, 2000; SALVADOR, 2000), na Organização Hospitalar (PEREIRA, 1996), na Empresa Pública do Setor Bancário (ALVES FILHO, 2000; OLIVEIRA, 2001), nas Empresas Transportadoras de Valores (MENDES, 2002), na Organização Universitária (ALPERSTEDT, 2000) e na Agroindústria (ORSATTO, 1995), nenhuma aborda o tema nas Fundações Públicas de Apoio à Pesquisa – as FAP's. Outrossim, a pesquisa sobre este tema jamais será esgotada, pois além de serem essas investigações de campo, analisando as empresas em seus contextos específicos, as mudanças decorrentes da adaptação estratégica envolvem modificações nos componentes formais ou informais (BRESSAN, 2001), de modo que as variações de respostas organizacionais são tão ricas que seria praticamente impossível generalizar procedimentos aplicáveis às inúmeras possibilidades de respostas a uma estratégia de mudança.

O tema do presente trabalho, perante os aspectos apresentados, representa instigante objeto de pesquisa, levando aos seguintes questionamentos: as mudanças nas formas organizacionais são explicadas pela adaptação interna ou pela seleção ambiental? As práticas organizacionais são determinadas pelas pressões ambientais ou são criadas por meio de escolhas estratégicas? O ambiente deve ser considerado um mero agregado de organizações, de aspecto neutro, ou como um fator preponderante nas atividades desenvolvidas pelas organizações? (ASTLEY, VAN DE VEN, 1983). Por outro lado, vale salientar se os modelos teóricos, valorizados no meio acadêmico e empresarial, oriundos de outros países permitem compreender a realidade das organizações que tem suas atividades no território brasileiro, o que induz a uma outra questão: as diferenças culturais condicionam a teoria e a prática administrativa?

Adicionado a esse conjunto de questionamentos está a motivação de investigar como ocorre o processo de adaptação estratégica ao longo dos vários estágios pelos quais passam as organizações em seu processo de desenvolvimento. Isto conduz ao estudo da teoria do ciclo de vida das organizações.

Esta teoria compara as organizações a organismos vivos e, tal como estes, estão submetidas ao fenômeno de ciclo de vida, uma vez que nascem, tem infância e

adolescência, envelhecem e morrem (ADIZES, 1990). Estes estudos indicam que as mudanças seguem padrões de comportamento previsíveis, caracterizados por estágios sucessivos, diferenciados estrategicamente e hierarquicamente organizados de desenvolvimento.

O padrão de comportamento das organizações pode ser entendido por meio do que ocorre com a previsão do tempo. É possível prever com relativa segurança o tempo para os próximos três dias. Todavia, mesmo com os mais diversos cálculos, não será possível considerar os pequenos eventos que determinam ocorrências e variações atmosféricas que determinam as condições do tempo (GLEICK, 1989). No entanto, pode-se observar padrões gerais e lidar com as questões complexas, examinando e categorizando tais padrões gerais de comportamento (GALBRAITH, 1993).

O propósito desta pesquisa é verificar empiricamente, em um estudo de caso, o processo de adaptação estratégica organizacional da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, avaliando sua relação com o ambiente e verificando a existência de evidências que indiquem a correspondência entre as estratégias adotadas ao longo do tempo e o estágio de desenvolvimento organizacional (etapa do ciclo de vida) correspondente da organização.

Pesquisas sugerem uma provável relação entre as fases de desenvolvimento vivenciadas ao longo do ciclo de vida das organizações e o seu processo de adaptação estratégica (QUINN, CAMERON, 1983), pois ao mesmo tempo em que a implementação de uma estratégia pode favorecer a mudança para um estágio mais avançado de desenvolvimento organizacional, a passagem para uma nova fase requer diferentes habilidades e capacidades, tornando o comportamento passado (as estratégias adotadas em fases anteriores) inapropriado.

Da consideração conjugada desses dois assuntos – adaptação estratégica e desenvolvimento organizacional (ciclo de vidas das organizações) - surgiu a formulação do problema que a pesquisa buscará responder:

Como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica na Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC, no período compreendido desde o ano de 1990 até o ano de 2005, e que relação tem este processo com as fases de desenvolvimento organizacional vivenciadas pela instituição?

O estudo da Fundação de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - a FAPESC inclui a pesquisa de suas duas instituições antecessoras: o Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC, denominação utilizada na ocasião de sua criação no ano de 1990 e que permaneceu até o ano de 1997 com a sua substituição pela Fundação de Ciência e Tecnologia, utilizando também a mesma sigla, e cuja denominação perdurou até o ano de 2005.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC, no período compreendido desde o ano de 1990 até o ano de 2005, considerando quais foram e como se desenvolveram as mudanças ocorridas na organização, assim como os fatores que a conduziram a empreender tais mudanças, identificando a relação existente entre estas mudanças e as fases vivenciadas pela organização durante seu processo de desenvolvimento organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- identificar as fases de desenvolvimento organizacional (períodos de evolução e revolução) e os eventos históricos da instituição considerados relevantes em termos estratégicos, agrupando-os em períodos estratégicos homogêneos;
- caracterizar o comportamento do contexto externo às mudanças estratégicas organizacionais, descrevendo o ambiente geral e específico no qual a organização está inserida para cada período estratégico;
- relacionar as mudanças estratégicas realizadas pela organização para cada período de desenvolvimento em relação ao conteúdo (o que mudou), ao contexto (por que mudou) e ao processo (como mudou), identificando e analisando as respostas organizacionais através do tempo;
- determinar os *stakeholders* relevantes e sua influência para cada período de desenvolvimento estabelecido, os padrões de comportamento da organização, os níveis de escolha estratégica da organização e o grau de determinismo ambiental;

- realizar a análise teórica dos referidos períodos, identificando a relação existente entre as mudanças estratégicas ocorridas na organização e as fases vivenciadas por esta em seu processo de desenvolvimento organizacional.

1.3 Definição dos principais termos

Essa seção tem por objetivo apresentar os principais termos utilizados na formulação do problema de pesquisa.

1. **Adaptação estratégica organizacional:** conseqüência da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando tanto o comportamento proativo quanto o reativo, ou seja, a antecipação ou a reação às modificações provocadas pelas variáveis externas (HREBINIAK, JOYCE, 1985). Considera-se também que as organizações podem influenciar seus ambientes por intermédio de escolhas voltadas ao mercado (WEICK, 1973). A adaptação pode ocorrer, ainda, devido a fatores internos da organização.
2. **Ambiente geral:** fatores e tendências gerais que afetam todas as organizações, incluindo, entre outras, as condições tecnológicas, os fatores sociais, as interações políticas, as condições econômicas, os fatores demográficos, a estrutura legal, as condições culturais (BOWDITCH, BUONO, 1997).
3. **Ambiente específico:** fatores e condições externas que tenham relevância imediata para a organização, incluindo: clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos e entidades que exerçam influência nas atividades desenvolvidas pela organização (BOWDITCH, BUONO, 1997).
4. **Cliente:** serão considerados, para efeitos desta investigação, como instituições de ensino e pesquisa, universidades públicas e privadas, pesquisadores e alunos universitários no âmbito do estado de Santa Catarina, que recebe recursos, serviços ou produtos oferecidos pela FAPESC ou e que seja afetado, direta ou indiretamente, por eles.

5. **Desenvolvimento organizacional:** considerado como sinônimo de Ciclo de Vida Organizacional, são as fases vivenciadas pela organização ao longo de sua existência (ADIZES, 1990). Compreende períodos de evolução, ou seja, períodos prolongados de crescimento sem significativas transformações nas práticas organizacionais, e períodos de revolução, marcados pela ocorrência de grandes crises e mudanças estruturais (GREINER, 1972).
6. **Estratégia:** compreende os padrões de ações ou decisões observados ao longo do tempo, ou seja, as estratégias efetivamente concretizadas (MINTZBERG, McHUGH, 1985), que podem nascer, de acordo com Whittington (2002), tanto de processos deliberados (planejados) como de processos emergentes (realizadas sem intenções explícitas).
7. **Mudança estratégica:** considerada neste trabalho como consequência do processo de adaptação estratégica (MILES, SNOW, 1978), refere-se a diferença em um ou mais dimensões da estratégia, observadas empiricamente ao longo do tempo (PETTIGREW, 1987). Nesse trabalho, mudança estratégica será associada a qualquer modificação ou ruptura nas estruturas, nas tecnologias e nos processos administrativos da Fundação de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.
8. **Stakeholders:** grupos ou indivíduos identificáveis que possam afetar ou ser afetados pelas atividades desenvolvidas pela organização, em termos de produtos, políticas e processos operacionais, englobando empregados, clientes, fornecedores, acionistas, determinadas instituições financeiras e determinadas agências governamentais (FREEMAN, REED, 1983).
9. **Parque tecnológico:** é o espaço físico territorial, com infra-estrutura urbanística, ambientes e prédios especiais destinados a instituição de condomínio para a instalação de empreendimentos de base tecnológica (Decreto nº 3.626, de 18 de maio de 1993).
10. **Empreendimento de base tecnológica - EBT:** a organização empresarial ou o projeto isolado que gera, adapta ou aplica intensivamente conhecimentos científicos e técnicos avançados e inovadores em seus processos, produtos ou serviços, nas

áreas de atuação de parques tecnológicos (Decreto nº 3.626, de 18 de maio de 1993).

11. **Plano Plurianual – PPA:** documento onde estão estabelecidas as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual para um período de 4 (quatro) anos. As diretrizes constituem o conjunto de critérios de ação e de decisão que disciplinam e orientam a atuação dos órgãos de administração pública; os objetivos são os resultados a serem alcançados pela administração pública; e as metas são a especificação física ou monetária dos objetivos estabelecidos (Lei nº 8.942, de 30/12/1992).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os temas adaptação estratégica e desenvolvimento organizacional (ciclo de vida das organizações), conceitos que compõem o problema de pesquisa e que pretende a investigação responder. Delineia-se, deste modo, o arcabouço conceitual da pesquisa que serve para compreender, elucidar e atribuir significados aos fenômenos estudados.

Serão abordados os elementos fundamentais para a compreensão da adaptação estratégica organizacional: organização, ambiente e o elo de ligação entre os dois, a estratégia. Cada um desses fatores se manifesta de forma distinta em diferentes contextos, conferindo a adaptação um caráter multifacetado. Logo, a explicação do processo de adaptação estratégica a partir de teorias genéricas é comprometida em termos de precisão e relevância.

Portanto, argumenta-se a favor da necessidade de investigar o processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC por intermédio de um estudo de caso, que permite a construção de uma teoria a partir da análise do fenômeno dentro do contexto em que este ocorre. Para Yin (1990), um estudo de caso consiste em uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno dentro do contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são relevantes; e múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

A Figura 01 ilustra o inter-relacionamento existente entre os principais conceitos que serão objeto da discussão do conceito de adaptação estratégica. Especificamente, serão inicialmente tratados os conceitos de organização, ambiente e estratégia, além de serem revisadas as principais perspectivas teóricas sobre adaptação estratégica.



Figura 01: principais conceitos relacionados à adaptação estratégica.
Fonte: Bandeira de Mello, 2002.

Em seguida, nas demais seções, serão tratadas algumas referências conceituais sobre o tema Desenvolvimento Organizacional, compreendido nesta pesquisa como sinônimo de ciclo de vida das organizações. Serão descritas aquelas teorias consideradas relevantes para a compreensão do problema de pesquisa.

Ao abordar esse tema, tem-se o propósito de fundamentar a idéia de que as organizações vivenciam contextos e problemas diversos nos diferentes estágios de seu ciclo de vida (GREINER, 1972; MILLER; FRIESEN, 1984). Igualmente aos organismos vivos, elas nascem, crescem e envelhecem (ADIZES, 1990), e, a cada nova fase do ciclo de vida, elas penetram em um universo inteiramente novo, com um novo conjunto de regras sobre como deve funcionar e relacionar-se com o ambiente externo (DAFT, 1999).

Essa teoria assume a mudança como iminente, deixando evidente que o processo de adaptação estratégica de uma organização é de alguma forma influenciado por sua posição numa seqüência de desenvolvimento, ou seja, as estratégias adotadas variam de acordo com o estágio de desenvolvimento pelo qual estão passando (STEINER, MINER, 1981). Assim, a consideração da variação das características estruturais ocorridas na organização ao longo do tempo sob a perspectiva da metáfora do ciclo de vida, a partir da qual o fenômeno organizacional é analisado sob perspectiva dinâmica, contribui positivamente para explicar como ocorre o processo da adaptação estratégica da instituição ora em análise.

2.1 As organizações: múltiplos enfoques de análise

A forma como se conceitua organização influencia a compreensão do processo de adaptação estratégica, por isso, o que se propõe nesta seção é definir organização de forma abrangente, expondo as várias dimensões intrínsecas ao conceito. Isto significa que esta revisão não tem a pretensão de prescrever um conceito único e absoluto para o tema; ao contrário, espera fornecer um meio para olhar a organização sob diferentes enfoques.

Nesse sentido, a tipologia apresentada por Morgan (2000), fundamentada em oito possíveis metáforas ou imagens (Quadro 01), configura-se a mais adequada para compreender as organizações, pois possibilita captar os diferentes aspectos necessários para interpretar os fenômenos e ações organizacionais e para lidar com o caráter multifacetado da vida organizacional, incluindo aí a adaptação estratégica.

A metáfora das organizações como máquinas tem seus alicerces nas abordagens teóricas da Administração Científica (TAYLOR, 1979), da Administração Clássica (FAYOL, 1975) e da Teoria da Burocracia (WEBER, 1982). Por esta perspectiva, as organizações são tratadas como sistemas fechados, racionais, autônomos e isolados do mundo exterior (THOMPSON, 1967), desenvolvidos basicamente para alcançar objetivos operacionais da maneira mais eficiente possível. A utilização dessa metáfora permite compreender os traços burocráticos da organização, tais como os sistemas de autoridade, controle da supervisão, formalização e rotinização dos processos.

AS ORGANIZAÇÕES PODEM SER VISTAS COMO:	
MÁQUINA	SISTEMA POLÍTICO
ORGANISMO	PRISÃO PSÍQUICA
CÉREBRO	FLUXO E TRANSFORMAÇÃO
CULTURA	INSTRUMENTO DE DOMINAÇÃO

Quadro 01: As oito metáforas da organização

Fonte: Morgan (2000).

Esta visão incompleta (ALDRICH, 1979; KATZ, KAHN, 1987), afronta superficialmente o fato das tarefas enfrentadas pelas organizações serem, frequentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas desempenhadas pela maioria das máquinas. Seu funcionamento mostra-se satisfatório sob condições nas quais o ambiente é estável; contudo, tem severas limitações em um ambiente em constante mutação, devido a grande dificuldade em se adaptar a condições de mudança (THOMPSON, 1967).

A metáfora da organização como organismo compara as organizações aos organismos vivos, preocupando-se com questões de sobrevivência, eficácia organizacional e a relação com o ambiente. Fundamentadas no enfoque sistêmico do pensamento administrativo (KATZ, KAHN, 1987), adaptado da Teoria dos Sistemas (BERTALLANFY, 1986), as organizações são vistas como entes abertos em constante interação com seu ambiente, do qual obtêm recursos e informações necessárias para seu funcionamento e onde depositam os resultados de suas operações (KATZ, KAHN, 1987).

Dentro dessa perspectiva teórica, a organização é vista como um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e nível de atividade (KATZ, KAHN, 1987). Assim, devem constantemente modificar-se para se adaptarem às condições externas mutantes, para desempenharem,

terem sucesso e, até mesmo, sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz (BOWDITCH, BUONO, 1997).

Embora a metáfora orgânica constitua uma valiosa e ilustrativa representação da organização, ela não contempla importantes aspectos dos fenômenos organizacionais, como a capacidade da organização oferecer um espaço para o enriquecimento de ação reflexiva e criativa. Nessas circunstâncias, os indivíduos pertencentes às organizações devem ser capazes de mudar, aprender e indicar ações novas, características inatas do cérebro, de onde decorre a metáfora da organização como um cérebro.

Essa metáfora parte da premissa de que a organização é um sistema de processamento de informações capaz de aprender a aprender. Fundamentada nos trabalhos sobre processamento de informações de March e Simon (1958), no conceito de racionalidade limitada (SIMON, 1979), e nas teorias que tentam organizar a estrutura para que possam aprender a se auto-organizar, sugere que a organização pode evoluir construindo padrões à medida que se reconhecem aspectos nocivos a elas.

No entanto, dois importantes aspectos que se manifestam quando a organização tenta se auto-organizar não foram contemplados por essa metáfora: o poder, à medida que emergem os conflitos relacionados à aprendizagem e ao controle da informação, e as questões culturais, relacionadas a crenças e valores necessários para uma mudança na busca de auto-organização, que envolve a perda de controle por parte dos gerentes.

Os aspectos culturais são delineados pela metáfora da organização como cultura, que trata, principalmente dos significados simbólicos e da construção da social da realidade. Em todas as metáforas discutidas até então, a realidade é considerada separada e independente dos indivíduos, ou seja, a realidade apresenta-se objetivamente. Nesta metáfora, a explicação das práticas gerenciais, tais como forma de condução das reuniões, sistemas de comunicação e controle, deve-se aos significados subjetivos dessas práticas, mantidos por meio de símbolos, como linguagem e rituais, que ajudam a criar significados comuns e guiam a ação.

Como conseqüência, a realidade é construída a partir desses significados. Os indivíduos interpretam a realidade subjetivamente e agem de acordo com essa interpretação (BERGER, LUCKMANN, 1973); suas ações são, portanto, promotoras de uma realidade que passa a ser institucionalizada por meio de símbolos, que formam uma base de significados comuns. A realidade é, portanto, objetivada pela intersubjetividade dos indivíduos.

Contudo, a cultura pode da mesma maneira emergir, naturalmente e sem intenção, das atitudes de determinados grupos que compartilham dos mesmos valores e que emitem significado comum da realidade produzida por suas próprias atitudes e ações. Ao contrário das concepções anteriores, que definem as organizações como empreendimentos racionais que perseguem um objetivo comum, a metáfora política entende as organizações como redes de pessoas interdependentes com interesses divergentes que se unem com o propósito de satisfazer as suas necessidades básicas.

Segundo a metáfora das organizações como sistemas políticos, as distribuições de poder entre os grupos nas organizações e o jogo de interesses esclarecem decisões e atitudes. A explicação da construção de significados pode ter conteúdo político: à medida que as pessoas agem de acordo com os interesses das coalizões dominantes – grupos que se formam com interesses semelhantes – a racionalidade dessas decisões é questionável (CYERT, MARCH, 1963).

A metáfora da organização como prisão psíquica sugere que as organizações são fenômenos psíquicos, ou seja, resultam de processos conscientes e inconscientes, no qual as pessoas podem ficar prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos geram. Essa metáfora oferece subsídios para a compreensão do significado oculto que condicionam as ações da organização, que podem ter uma explicação no inconsciente dos indivíduos. Assim, falsos pressupostos, crenças preestabelecidas, regras operacionais sem questionamentos e outras premissas e práticas podem combinar-se para formar pontos de vistas muito restritos do mundo que tendem a eliminar a possibilidade de visões alternativas da realidade, limitando as ações organizacionais.

Outra forma indicada por Morgan (2000) é considerar as organizações por meio das representações de fluxo e transformação, identificando a lógica subjacente ao processo de mudança. Ao se observar os fenômenos organizacionais pela lógica da mudança, é possível compreender como os eventos – tais como alterações no mercado e nos padrões dos concorrentes – são gerados. Dentro dessa lógica, o entendimento da organização passa necessariamente pela compreensão do seu ambiente, que é, na realidade, a projeção da própria organização: muitos dos problemas enfrentados pela organização ao se defrontarem com o ambiente são provenientes do desconhecimento de que as organizações se transformam em conjunto com o seu ambiente, indicando que o padrão de organização que se revela com o passar do tempo é evolutivo.

A última metáfora apontada por Morgan (2000) é que concebe as organizações como instrumentos de dominação e controle social. Segundo essa perspectiva, as ações tidas como racionais para um dos lados – para a organização, são, muitas vezes, catastróficas para outros grupos, como os empregados. Como coloca Morgan (2000), até as formas consideradas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação.

Em resumo, as organizações são entidades complexas para admitir uma única e simples definição. Para a compreensão dos fenômenos organizacionais, como a adaptação estratégica, deve-se considerar a presença de todos os aspectos descritos nas metáforas, considerando traços burocráticos, de adequação ao ambiente, de poder, de cultura, de aprendizado, de lógica da mudança e os aspectos que se levantarem mais importantes para caso específico.

2.2 Ambiente organizacional

As organizações participam de ambientes onde interagem várias forças que as influenciam de alguma maneira. Em um sentido amplo, ambiente organizacional pode ser entendido como tudo que não possa ser considerado como parte da organização (MILES, 1982). Daft (1999), em um sentido restrito, o define como todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetar seu desenvolvimento como um todo ou em parte.

Robins (1985), partindo de um enfoque divergente, conceitua ambiente como todos os elementos que a organização não tenha condições de controlar. Assim, se a situação for contrária, ou seja, se a organização estiver em condição de domínio sobre determinado elemento do seu contexto externo, este será considerado parte da estrutura interna organizacional, ainda que estando fora dos seus limites físicos.

O ambiente pode, como sugerem essas definições, apresentar uma composição bastante diversificada, envolvendo muitos e diferentes elementos - como entidades de relacionamento direto e indireto, produtos, matérias-primas, condicionamentos de mercado, políticas governamentais, legislação, questões culturais, questões sociais - configurando-se como uma entidade heterogênea, altamente complexa e de difícil interpretação. Esses aspectos, em conjunto, delineiam a dificuldade de se tentar especificar precisamente onde termina a organização e onde começa o ambiente.

Essa dificuldade transcorre do fato dos limites da organização não poderem ser determinados de forma rígida, pois variam em função tanto das necessidades internas como das contingências externas. Além disso, a estratégia adotada pode provocar a ampliação ou a supressão das fronteiras organizacionais (ALDRICH, 1979).

Assim, devido à necessidade de simplificar essa questão conceitual, recorre-se à classificação teórica, desenvolvida por Bowditch e Buono (1997), Stoner e Freeman (1995), Child e Smith (1987), que descrevem o ambiente organizacional de forma flexível e precisa, utilizando-se de duas distinções analíticas: na primeira, destaca-se o ambiente geral versus o ambiente específico, e, no segundo, distingue-se o ambiente real versus o ambiente específico.

O ambiente geral ou de ação indireta (BOWDITCH, BUONO, 1997, STONER, FREEMAN, 1995), refere-se ao conjunto de fatores, tendências e condições que afetam todas as organizações ou que podem potencialmente influenciar as atividades internas das organizações. Enquadram-se neste ambiente os fatores tecnológicos, sócio-culturais, político-legais, econômicos, demográficos, ecológicos, mercadológicos (BOWDITCH, BUONO, 1997).

O ambiente específico (BOWDITCH, BUONO, 1997) também denominado de ambiente de ação direta (STONER, FREEMAN, 1995), refere-se ao conjunto de fatores e condições externas que tenham relevância imediata para a organização. São elementos relacionados principalmente a clientes (distribuidores e usuários), fornecedores (de materiais, mão de obra, capital, equipamento e espaço de trabalho), concorrentes (mercado e recursos) e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos, associações). O conjunto desses fatores é específico para cada organização em função do seu domínio, podendo, inclusive, sua composição mudar com o tempo.

Ambiente real, denominado também de ambiente objetivo ou de arena cognitiva (CHILD, SMITH, 1987) são entidades, objetos e condições que existem fora da empresa (BOWDITCH, BUONO, 1997), mensuráveis pela utilização de indicadores objetivos (econômicos, financeiros etc).

O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real pelos atores participantes da organização. As definições desse enfoque assumem que não existe ambiente objetivo, e sim a interpretação dele. Bowditch e Buono (1997) argumentam que, embora essas percepções ocorram dentro das organizações, são eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências. A existência do ambiente percebido pode

ser explicada pelo conceito de racionalidade limitada (MARCH, SIMON, 1958) e pelo processo de percepção dos dirigentes, proposto por Child (1972). Essas interpretações da realidade são tratadas como distorções (SMIRCICH, STUBBART, 1985) cabendo às organizações interpretar o ambiente da forma mais correta possível, para aumentar suas chances de sobrevivência.

Para Alves Filho (2000), embora se possa acreditar na existência de correspondência entre essas duas descrições de ambiente, pesquisas experimentais indicam que a correlação existente não é muito alta. Desse modo, compreender o ambiente deste ponto de vista é relevante, visto que, os dirigentes tomam decisões em função de suas percepções e não de fatos reais.

2.2.1 Stakeholders e sua influência nas atividades organizacionais

Os conceitos de ambiente organizacional descritos na seção anterior ressaltam a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos afetados por suas operações ou que as influenciam de alguma forma, como funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, comunidade em geral, entidades governamentais e tantos outros.

O modelo dos acionistas, que vem sendo utilizado ao longo dos anos na história empresarial, presume que as interações entre as organizações e os grupos influenciados por suas atividades são estruturadas em transações de mercado. Deste modo, as forças de oferta e de demanda asseguram a utilização eficaz e eficiente dos recursos econômicos da empresa. Neste modelo, uma organização é considerada de propriedade privada possuída por aqueles que dela possuem ações. Esses proprietários elegem seus representantes e estes cumprem suas obrigações em prol dos interesses financeiros dos acionistas, ou seja, agindo no sentido de maximizar os lucros (BOWDITCH, BUONO, 1997).

Sob uma perspectiva divergente, surge o modelo dos *stakeholders* (Figura 02), que sugere que as organizações existem para beneficiar uma sociedade maior, das quais fazem parte grupos com os quais elas possuem determinadas espécies de responsabilidade.

Tendo sua origem nos estudos de Ansoff e Stewart, esta nova abordagem supõe que as organizações estão em constante crescimento e que por isso possuem uma variedade mais extensa de grupos de interesse imediato em suas ações, além dos acionistas, os denominados *stakeholders*. Estes representam, na concepção de Bowditch e Buono (1997;

p.144-145), “grupos ou pessoas identificáveis, de que uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais”.

Para Freeman e Reed (1983), em um nível amplo, um stakeholder representa qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho das atividades da organização e pelo alcance dos objetivos empresariais, sendo representado, assim por: grupos de interesse público, grupos de protesto, comunidades locais, entidades governamentais, concorrentes, sindicatos e a imprensa. Os acionistas ainda possuem destaque, no entanto, seus interesses específicos são resguardados em um ambiente mais amplo de interesse público.

A análise dos *stakeholders* tem papel fundamental no processo de planejamento estratégico. Ackoff acredita que, muitos problemas pertinentes às organizações podem ser solucionados pelo redesenho das instituições com auxílio e interação dos *stakeholders* a esse sistema (FREEMAN e REED, 1983).

A abordagem dos *stakeholders* oferece uma orientação para se entender o ambiente da organização (BOWDITCH, BUONO, 1997), pois permite conhecer as maneiras e em que medida os diversos grupos podem ser afetados pelas atividades das organizações ou podem afetá-las, como irão reagir frente às políticas e práticas das organizações e quais as alternativas para lidar com essas reações. Essa estrutura torna aptos os administradores para lidarem com essas questões e mais proativos em suas interações com o ambiente.

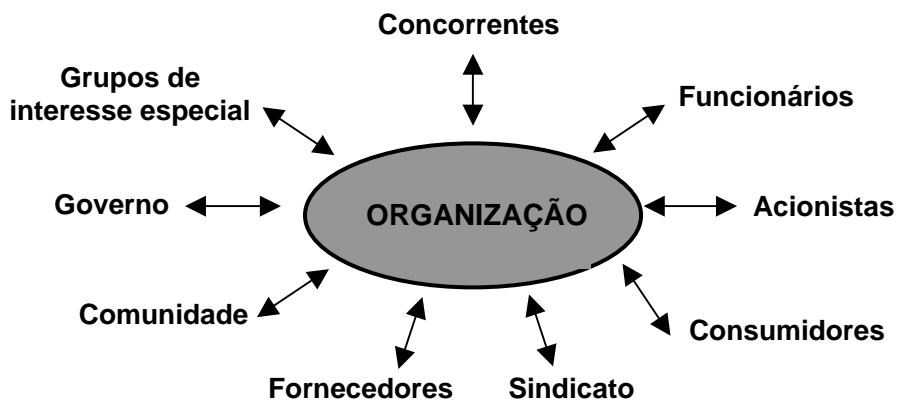


Figura 02: O Modelo dos *Stakeholders*
Fonte: Bowditch, Buono (1997).

2.2.2 Mudanças e complexidade ambientais: fatores responsáveis pela incerteza ambiental

Os ambientes não são idênticos, variando entre os quase estáticos – sem novos concorrentes, sem novidades tecnológicas, por exemplo, até os excessivamente dinâmicos – com mudanças velozes e inesperadas. Para Bowditch e Buono (1997), duas dimensões permitem avaliar o efeito da mudança do ambiente sobre as organizações: o grau de estabilidade e o grau de complexidade.

A dimensão estabilidade indica até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos. Nesse caso, pode variar de estável a dinâmico. Um ambiente é considerado estático se permanecer relativamente o mesmo durante determinado período de tempo, e instáveis quando passam por mudanças abruptas, rápidas e, muitas vezes, inesperadas.

A dimensão complexidade diz respeito à quantidade de diferentes elementos relevantes existentes em um ambiente, podendo variar de simples a complexo. Um ambiente complexo possui um elevado número de elementos diferentes que exercem influência significativa sobre a organização, enquanto os ambientes simples se caracterizam por poucos fatores externos importantes.

Dentre as tipologias ambientais, destaca-se o Modelo da Incerteza de Emery e Trist (1965), que após observarem que o ambiente é constituído de um grupo de empresas mais ou menos interligadas (empresas fornecedoras, concorrentes e consumidoras), identificaram quatro tipos de ambiente classificados de acordo com as dimensões estabilidade e complexidade. Os tipos de ambiente destacados pelos autores são plácido aleatório, plácido agregado, perturbado reativo e campo turbulento (Figura 03).



Figura 03: Tipologia Ambiental (Modelo de Incerteza)
Fonte: Emery e Trist (1965).

Os ambientes plácidos aleatórios possuem interligações frágeis e são relativamente inalteráveis. As empresas nesses ambientes operam independentemente umas das outras, e a decisão da empresa mudar a sua forma de operação tem pouco efeito sobre as demais. As empresas são normalmente pequenas e podem ignorar-se entre si e, mesmo assim, continuar em atividade mediante o fornecimento a clientes locais.

Ambientes plácidos agregados são ambientes mais estreitamente interligados. Nesse caso, as empresas se agrupam em setores estáveis. Ambientes desse tipo exigem que as organizações dêem conta das ações de um mercado – um grupo bem constante de fornecedores, clientes e concorrentes. Por isso, as empresas nesses ambientes desenvolvem estratégias em respostas às ações dos concorrentes.

Ambientes perturbados reativos possuem interligações tão firmes quanto os ambientes tranquilos, mas uma estabilidade relativamente menor. As mudanças que ocorrem no ambiente exercem significativos efeitos sobre todas as organizações. Em tais circunstâncias, as empresas têm de responder não somente às ações dos concorrentes, mas também às ações do próprio ambiente. Devido a sua imprevisibilidade, é muito difícil planejar como reagir a essas mudanças.

Campos turbulentos são extremamente complexos e mutáveis. Nesses ambientes, as organizações operam em múltiplos mercados. As ações públicas e governamentais podem alterar o caráter de um setor rapidamente. As tecnologias avançam com muita velocidade e a informação tem papel fundamental. Torna-se impossível para as empresas que operam coerentemente, por isso, precisam permanecer flexíveis, prontas para adaptarem-se a qualquer desdobramento das circunstâncias.

Esta proposta de tipologia de ambiente pressupõe que as organizações devem responder de modos diferentes a cada uma dessas condições ambientais: interligações de ambientes mais estreitas requerem maior consciência das condições ambientais, enquanto mudanças de ambientes mais generalizadas requerem maior flexibilidade e adaptabilidade (BOWDITCH, BUONO, 1997).

O exame das dimensões ambientais de estabilidade e complexidade tem importância por determinar a quantidade de incerteza que uma organização precisa enfrentar em seu ambiente. A incerteza se refere à quantidade de informação que os tomadores de decisão das organizações podem ter sobre as mudanças nas condições ambientais. Desse modo, as alternativas para decisões atuais e suas conseqüências se tornam mais imprevisíveis com uma maior incerteza ambiental, o que aumenta o risco nas

decisões tomadas nas organizações. Os ambientes instáveis e complexos apresentam mais incerteza do que os estáveis e simples.

2.3 Estratégia

O conceito de estratégia não é unânime na literatura. Desde a sua origem até sua popularização, nas décadas de 60 e 70, o conceito passou por uma sucessão de redefinições. Como afirma Hambrick (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, o que dificulta uma definição de consenso. Não obstante, todas as definições convergem em um ponto: a estratégia representa um elo de ligação entre a organização e o ambiente.

Esta seção traz definições de estratégia e seu processo de formação, contudo, não tem pretensão de ser exaustiva devido ao grande de teorias que tratam a respeito do tema. No entanto, discutem-se aqui as definições relevantes para a pesquisa.

2.3.1 Definições

As primeiras definições sobre o conceito de estratégia, presentes, principalmente, nos trabalhos dos consultores da Boston Consulting Group e dos professores da Harvard, tinham repercussão prática aplicada ao mundo dos negócios e tratavam a estratégia como um meio capaz de atrelar as oportunidades ambientais com as características operacionais da empresa (MONTGOMERY, PORTER, 1998).

O nascimento do campo de estudos estratégicos pode ser atribuído a três autores: Chandler (1995), Ansoff (1991) e Andrews (1971).

Ao investigar a história das empresas General Motors, Sears, Exxon e DuPont, Chandler (1995) demonstra que, no processo de mudança organizacional, os executivos não se preocupam apenas em tomar decisões quanto à eficiência interna das organizações, mas também procuram considerar as decisões de longo prazo atentando para as alterações ambientais. De acordo com Chandler (1995; p. 13), estratégia é “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

Andrews (1971) define estratégia como um “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e o plano para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa é ou deseja ser”.

Nestes planos também ficam estabelecidas as contribuições econômicas e não econômicas que a empresa pretende proporcionar aos seus acionistas, empregados, clientes e a comunidade.

Para Ansoff (1991), a estratégia está associada ao ajustamento entre organização e ambiente e é composta por decisões planejadas em seu processo de análise, constitui-se de um conjunto de regras de tomada de decisão que orienta o comportamento de uma organização. Essas regras são agrupadas em quatro tipos (ANSOFF, McDONNELL, 1993): medição de desempenhos presentes e futuros; desenvolvimento da relação da empresa e seu ambiente externo; estabelecimento das relações e dos processos internos da organização; e a forma como a empresa conduzirá suas atividades diárias (políticas operacionais).

Porter (1991) foi divisor de águas ao interpretar os conceitos de barreiras de entrada a indústria e de barreira de mobilidade das firmas entre grupos estratégicos, enfatizando o papel do comportamento das empresas na relação estrutura e performance econômica. Este autor define estratégia como um conjunto de ações que visam defender a firma contra as forças competitivas, originárias na estrutura industrial, que reduzem o potencial de lucro das firmas concorrentes.

Todas as definições tratadas até aqui assumem um caráter prescritivo para definir estratégia. Durante as décadas de 70 e 80, essa forma de definir estratégia foi alvo de inúmeras críticas. Entre os autores que se posicionaram contra uma definição de caráter prescritivo para a estratégia e para o seu processo de formulação, destacam-se Mintzberg e Quinn (2001), que consideram que o campo da administração não pode sustentar-se exclusivamente nestas definições, que traduzem, na verdade, apenas um entendimento: a estratégia como um conjunto de decisões provenientes de um processo formalizado e antecipadamente planejado por um processo de análise, controlado para a sua elaboração e que resultem de um plano preestabelecido pela organização para alcançar objetivos predefinidos (STEINER, 1969).

De forma implícita, a palavra estratégia vem sendo utilizada de diferentes maneiras e o reconhecimento dessas múltiplas definições pode favorecer a atuação nesta área (MINTZBERG, 1987). A estratégia de uma organização pode assumir cinco formas, propondo, dessa forma, a ampliação no modo de conceber o conceito: como um plano, como um estratagema (blefe), como uma perspectiva, como uma posição e como um padrão.

Na definição mais comumente aceita, a estratégia é um plano, uma direção, um curso de ação deliberadamente determinado, resultante de um processo de planejamento estratégico. Partindo-se dessa concepção, a estratégia possui duas características principais: são previamente formuladas às ações para as quais se propõem e são geradas conscientemente e deliberadamente, representando um processo linear, analítico e racional (MINTZBERG, 1987).

Como plano, a estratégia pode ser um pretexto (ou estratagema), caracterizada, conforme Mintzberg e Quinn (2001; p.27), como “uma manobra específica com a finalidade de enganar um concorrente ou competidor”. Uma empresa pode, por exemplo, ameaçar aumentar sua capacidade fabril para desestimular um concorrente a estabelecer uma nova fábrica. Neste caso, a intenção real é a ameaça e não a expansão, que, portanto trata-se de um blefe.

A terceira definição, a de estratégia como perspectiva, tem o propósito, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001; p.30), de olhar para “dentro da cabeça dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla”. Neste caso, o conteúdo da estratégia consiste em uma maneira concebida (enraizada) de ver o mundo e sugere, principalmente, a estratégia como um conceito, o que representa que “todas as estratégias são abstrações que existem apenas nas cabeças das pessoas interessadas” (MINTZBERG, QUINN, 2001; p.30). Analogicamente, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

A estratégia como posição se transforma numa força de mediação entre a organização e o meio, isto é entre o contexto interno e externo. Porter (1991) se destaca como um dos mais relevantes autores da escola do posicionamento, que busca a obtenção e defensibilidade de uma posição rentável dentro de uma determinada indústria ou formas de influenciar esta indústria a favor da organização. Assim, a organização busca no nicho em que atua um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição.

No entanto, há de se considerar que as estratégias podem ser tanto pretendidas (como plano) como emergentes (como padrão), sendo necessário defini-las também em termos de comportamento resultante. Partindo deste pressuposto, Mintzberg e Quinn (2001), apresentam a definição de estratégia como padrão. Esta definição supõe, segundo os autores (2001; p.27), que a estratégia é “consistência de comportamento, quer seja pretendida ou não”.

O que ocorre na prática é que abordagens bem sucedidas transformam-se em um padrão de ação que, conseqüentemente, tornam-se estratégias. Desta forma, alguns planos podem não ser realizados, assim como alguns padrões possam surgir sem que tenham sido preconcebidos, caracterizando o que Mintzberg e McHugh (1985) denominam estratégias emergentes – padrões de ações observados, sem que tenham sido formulados previamente ou formalmente, conforme pode ser observado na Figura 04.

Em resumo, pode-se perceber que planos completamente efetivados podem ser chamados de estratégias deliberadas, enquanto as estratégias emergentes resultam de padrões observados, não formalmente pretendidos, em ações que se desenvolveram uma a uma, convergindo, ao longo do tempo, em algum tipo de padrão.

Mintzberg (1987) classifica as estratégias que são efetivamente realizadas em um *continuum*. Em um extremo estão as estratégias planejadas e, em outro, as estratégias emergentes. As estratégias efetivamente realizadas estão em algum ponto entre esses dois extremos. Mesmo nas organizações em que as estratégias foram resultados de um curso de ação intencional planejado com antecedência, as ações estratégicas podem modificar o plano ao longo do tempo, ou mesmo redefinir rumos, emergindo um padrão de comportamento diferente.

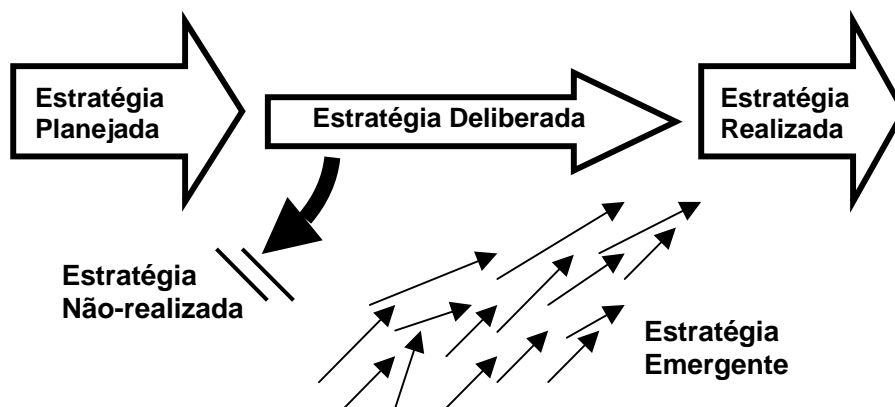


Figura 04: Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg e McHugh, 1985.

A principal particularidade da estratégia como padrão é perceber a capacidade que a organização possui de responder ao ambiente e de interagir com ele de uma maneira desestruturada e flexível, sem um curso de ação ou plano previamente formulado (MINTZBERG, 1987).

Whittington (2002) também oferece diferentes pontos de vista para olhar a estratégia, propondo quatro abordagens genéricas para a sua conceituação: a clássica, a evolucionária, a contextualista e a sistêmica.

A abordagem clássica é a mais antiga e ainda a mais influente. Associada a autores como Ansoff, Porter e Chandler, a estratégia constitui-se de um processo racional de cálculo e de análises deliberadas, com objetivo de maximizar as vantagens a longo prazo. Para os clássicos, a lucratividade e o objetivo supremo de uma empresa e o planejamento racional e o meio de obtê-la (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem evolucionária se ampara na metáfora fatalista da evolução biológica. Para os evolucionistas, como Hannan e Freeman (1989), a estratégia no sentido clássico do planejamento racional é irrelevante, uma vez que o ambiente é muito irregular e volátil para que sejam feitas previsões eficazes. As empresas são comparadas a espécies de evolução biológica, os processos competitivos selecionam as mais aptas a sobreviver, as outras que não têm força para ajustar-se serão extintas. Portanto, do ponto de vista evolucionário, é o mercado, e não os gerentes, que realiza as escolhas, as estratégias bem-sucedidas somente emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento. Tudo que os gerentes tem que garantir é que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam (WHITTINGTON, 2002).

Para a abordagem processualista, defendida por autores como Mintzberg, Cyert e March (1963), a estratégia é considerada um processo falível tanto nas organizações como nos mercados. Concordam os processualistas sobre a inutilidade do planejamento de longo prazo, porém são menos pessimistas sobre o futuro das empresas que não otimizam o ajuste com o ambiente. Para eles, os processos das organizações e dos mercados são imperfeitos para o planejamento estratégico proposto pela teoria clássica ou para o princípio da sobrevivência como argumenta a abordagem evolucionária; na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado do que de uma série racional. Além disso, não faz muita diferença se estratégia emergente é ótima, pois os processos de seleção do mercado são relativamente negligentes. O fracasso em criar e em implementar o planejamento estratégico excelente dificilmente conduziria a uma desvantagem competitiva fatal (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como vinculados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve. Do ponto de vista da abordagem sistêmica, a estratégia tem importância, mas

não como tratada pelos clássicos. Consideram que tanto os objetivos como as práticas da estratégia dependem do sistema social no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Os estrategistas podem desviar-se do princípio de maximização do lucro deliberadamente se o seu ambiente social despertá-lo para outros interesses além do lucro (WHITTINGTON, 2002).

Essas quatro abordagens, apresentadas na Figura 05, se distinguem fundamentalmente em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é concebida. O eixo vertical avalia o grau em que a estratégia conduz a resultados de maximização de lucros ou deles se afasta para admitir outras possibilidades. O eixo horizontal considera os processos, analisando em que medida a estratégia é resultado de cálculos deliberados ou emerge acidentalmente. Esses dois eixos refletem respostas divergentes para duas questões: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida.

As abordagens clássica e evolucionária vêm a maximização do lucro como resultado natural do desenvolvimento da estratégia. As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, percebendo outros resultados possíveis, além do lucro. As abordagens também se diferenciam com respeito aos processos. A evolucionária se alia à processualista ao enxergar a estratégia como algo que emerge dos processos casuais, confusos e conservadores. Por outro lado, embora diferentes quanto a resultados, as abordagens clássica e sistêmica concordam em que a estratégia pode ser algo deliberado.

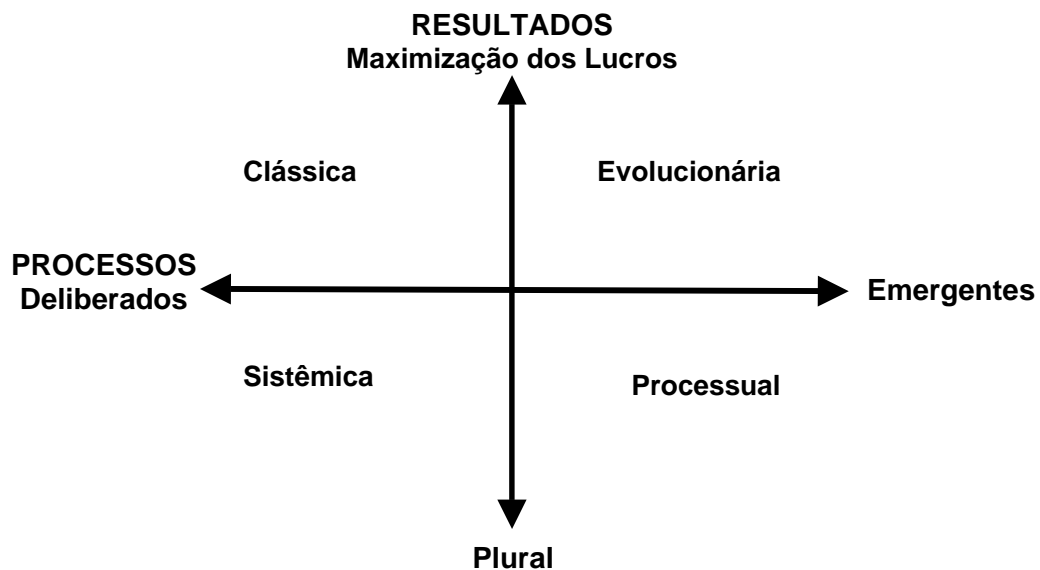


Figura 05: Perspectivas Genéricas sobre Estratégia
Fonte: Whittington (2002).

Assim como o conceito de organização e ambiente, o conceito de estratégia apresenta aspectos teóricos concorrentes em termos de definição. Assim, o processo de estratégia deve ser estudado de maneira a considerar todas as suas alternativas teóricas.

2.3.2 O processo de formação de estratégia

Intimamente vinculados às definições do conceito de estratégia, estão os processos que lhe dão origem. A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio ambiente) e das condições internas (capacidades da organização) que configuram cada situação em particular.

Mintzberg *et. al.* (2000) identificaram as teorias mais relevantes sobre o processo de formação de estratégias nas organizações, reunindo-as em dez escolas, descritas no Quadro 02. As três primeiras (Design, Planejamento e Posicionamento) têm caráter prescritivo, pois estão mais interessadas em como as estratégias deveriam ser formuladas do que como elas se formam na realidade. As sete escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração) consideram os aspectos de formação da estratégia e estão mais interessadas em descrever como as estratégias de fato são elaboradas, e não em prescrever comportamentos estratégicos.

As Escolas:	Formação da estratégia como:
Escola do Design	Processo de concepção
Escola do Planejamento	Processo forma
Escola do Posicionamento	Processo analítico
Escola Empreendedora	Processo visionário
Escola Cognitiva	Processo mental
Escola de Aprendizagem	Processo emergente
Escola do Poder	Processo de negociação
Escola Cultural	Processo coletivo
Escola Ambiental	Processo reativo
Escola da Configuração	Processo de transformação

Quadro 02: As escolas da administração na formação das estratégias organizacionais
Fonte: Mintzberg *et. al.* (2000).

A Escola do Design apresenta um modelo de estratégia que busca a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. O processo é racional, analítico e simples, as estratégias devem ser explícitas e resultados de um processo individualizado de concepção da melhor forma da organização competir. Sua principal contribuição foi a técnica de análise do ambiente, amparada nos conceitos de oportunidades e ameaças externas e das forças e fraquezas internas (a chamada Análise SWOT).

A Escola do Planejamento adota a maioria das premissas da Escola do Design, todavia, o modelo simples e informal foi convertido em uma elaborada seqüência de etapas distintas de análise, cada uma delas apoiada por técnicas específicas. O processo de formulação da estratégia é altamente formalizado, quase que mecanicamente programado, tendo como resultado um conjunto elaborado de ações esquematizadas em um plano.

A Escola do Posicionamento afirma que somente algumas estratégias-chave – as denominadas estratégias genéricas – são desejáveis para uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Ainda que a sua preocupação seja mais com o conteúdo do que com o processo de formação da estratégia, igualmente às duas escolas prescritivas anteriores, idealiza a formação da estratégia como decorrente de um processo analítico, racional e controlado que produz estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes de sua implementação formal.

Para a Escola Empreendedora o processo não é analítico nem formalizado, o conceito mais central é a visão: uma representação mental da estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder. Essa visão serve de sentido para aquilo que precisa ser feito e tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano intensamente articulado, em palavras e números, o que deixa a estratégia flexível, permitindo que o líder possa adaptá-la às suas experiências. Isso sugere que a estratégia empreendedora é ao mesmo tempo deliberada e emergente: deliberada em suas linhas gerais e senso de direção, emergente em seus detalhes, que podem ser adaptados durante o curso.

Para a Escola Cognitiva, a formação da estratégia é um processo cognitivo que se desenvolve na mente do estrategista. Assim, as estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas e esquemas, que formatam a maneira pela qual as pessoas interagem com as entradas originárias do ambiente. Essas entradas sofrem filtros destorcedores, antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos.

Para a Escola da Aprendizagem, a complexidade do ambiente não permite que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez, como planos ou visões claras. Ao contrário, as estratégias devem emergir por meio de pequenos passos, enquanto a organização se adapta ou aprende. As estratégias emergem quando as pessoas – e não apenas na figura do líder ou na equipe de planejamento - coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.

Já a Escola do Poder descreve o processo como influenciado pelos interesses da coalizão dominante na organização e pelos jogos de interesse entre organização e os seus *stakeholders*. Assim, a formação da estratégia é um processo de negociação e concessão, do qual participam grupos em conflito dentro da organização, ou a própria organização, quando se confronta com os ambientes externos. As estratégias têm grande dimensão emergente e assumem a característica de posicionamento e de blefes.

A Escola Cultural considera a formação da estratégia como um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros da organização. Desse modo, esse processo é visto como fundamentalmente coletivo e enraizado na cultura da organização. Em consequência, a estratégia assume a forma de uma perspectiva - deliberada, que reflete nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

Para os autores da Escola Ambiental, a formação da estratégia é um processo reativo no qual a iniciativa parte não de dentro da organização, mas do contexto externo, que restringe as suas ações. O ambiente é o agente central no processo de formação de estratégia, a liderança torna-se um elemento passivo cuja finalidade é decifrar o ambiente e garantir a adaptação adequada pela organização.

A Escola da Configuração tem como premissa considerar que uma organização, por um período de tempo distinto, adota uma forma específica de estrutura conjugada a um tipo particular de contexto, ocasionando comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum período de transformação. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem configurar-se ao longo do tempo como seqüências padronizadas, caracterizando os denominados ciclos de vida das organizações. As estratégias resultantes tomam a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou mesmo de estratagemas.

Para classificar as diferentes abordagens na formação da estratégia, Idenburg (1993) utiliza duas dimensões: orientação para objetivos (o quê) e orientação para processos (como). Delas derivam quatro visões do processo de desenvolvimento da estratégia, constantes na Figura 06: Planejamento Racional, Incrementalismo Lógico, Estratégia Emergente e Aprendizagem Orientada.

A abordagem do Planejamento Racional, que tem como principais autores Porter (1991) e Ansoff (1991), baseia-se na hipótese de um ambiente previsível, de forma que a futura posição da organização pode ser determinada em termos de objetivos quantificados. O processo tem início com a formulação de objetivos viáveis e, a partir daí, são utilizados argumentos racionais e analíticos como ferramentas para otimizar soluções para problemas definidos, que conduzem a um plano para a ação. Para as definições das estratégias, são analisadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo e, no âmbito interno da organização, suas forças e fraquezas. A formulação do plano é distinta de sua implementação: planeja-se primeiro o que se vai implementar depois.

Para a abordagem do Incrementalismo Lógico, formulada por Quinn (1980), o processo bem sucedido de desenvolvimento da estratégia abrange concomitantemente elementos de orientação para objetivos e de orientação para processos. O processo desenvolve-se em fases, cada qual apoiada na anterior e tem sua lógica interna: a estrutura acompanha a estratégia, entretanto a estrutura organizacional também impulsiona o desenvolvimento da estratégia. Os membros da organização têm seus próprios objetivos e estão experimentando seus próprios processos de aprendizagem; dessa forma, o poder e os aspectos políticos do desenvolvimento da estratégia e dos processos de negociação interna recebem atenção especial. A gestão estratégica não se sustenta apenas na racionalidade, mas também nas emoções, dúvidas, desejos e intuição.

A abordagem da Estratégia Emergente, proposta por Mintzberg (1987), defende que não é possível desenvolver a perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível; ao contrário, é necessário reagir por meio de uma maneira flexível, oportuna e acidental a pressões do ambiente.

		ORIENTAÇÃO PARA OBJETIVOS (o quê)	
		FORTE	FRACA
ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS (como)	FORTE	Incrementalismo Lógico	Aprendizagem Orientada
	FRACA	Planejamento Racional	Estratégia Emergente

Figura 06 - Quatro visões do processo de desenvolvimento da estratégia
Fonte: Idenburg (1993).

A Aprendizagem Orientada tem forte orientação para processos e uma fraca orientação para objetivos. Esta perspectiva, defendida por De Geus (1997) e Senge (1999), parte da premissa de que a simples formulação de planos estratégicos não assegura as transformações comportamentais dos administradores, pois seus modelos mentais geralmente não consideram a complexidade do mundo. De acordo com essa abordagem, uma imagem comum da realidade, uma linguagem comum e a aquisição conjunta de novos “*insights*” são tão importantes quanto a definição de objetivos precisos para o futuro pretendido. Dentro desse quadro, são utilizados cenários, não por sua qualidade prescritiva ou orientação para objetivos, mas sim para influenciar conscientemente os modelos mentais e uma linguagem comum. O desenvolvimento da estratégia é, então um processo permanente de melhorias contínuas.

2.4 Mudança estratégica

As organizações adaptam-se ao ambiente mudando suas estratégias ou induzindo mudanças no ambiente externo. Van de Ven (1992) entende o processo de mudança estratégica como uma seqüência de eventos ao longo do tempo, cuja lógica pode adotar uma das teorias de processo: ciclo de vida, teleológica, dialética ou evolucionária. No entanto, apenas um resgate histórico, realizado por meio de estudos longitudinais, segundo o autor, permite compreender as mudanças estratégicas nas organizações e a lógica de seu processo adaptativo.

A teoria do ciclo de vida assume a mudança como iminente. As organizações contêm uma lógica que regula o processo de mudança. Os eventos do ambiente externo e

os processos mostram como as formas se expressam, mas os eventos sempre atuam como forças mediadoras de uma lógica, regra ou programa que o desenvolvimento governa (VAN DE VEN, POOLE, 1992).

A teoria teleológica é compatível com muitas teorias do comportamento administrativo, incluindo, o funcionalismo (MERTON, 1970), o processo de tomada de decisão (MARCH, SIMON, 1958); a epigenesis (ETZIONE, 1978), o voluntarismo (PARSONS, 1956), o conhecimento adaptativo (MARCH, OLSEN, 1976) e os modelos de planejamento (LORANGE, 1980). A teoria do processo teleológico baseia-se na suposição de que o desenvolvimento de entidades é proposital e adaptativo, não, presumindo uma necessária seqüência de eventos.

A terceira família de teoria é a dialética, que supõe que o desenvolvimento das organizações existe num mundo repleto de eventos colidindo, com forças ou valores contraditórios que competem entre si pela dominação e controle. Greiner (1972) mostra que as tensões entre as forças evolucionárias e as revolucionárias têm a propensão organizacional para o crescimento. A mudança ocorre através da oposição de valores, forças ou eventos.

De acordo com a evolução biológica, a mudança ocorre: por um processo contínuo de variação, em que uma nova forma organizacional é criada em decorrência da mudança (ALDRICH, 1979), por meio da seleção, onde o ambiente seleciona as melhores formas para serem bem sucedidas num nicho ambiental (HANNAN, FREEMAN, 1989); e retenção, que envolve forças que perpetuam e mantêm determinadas formas organizacionais (WEICK, 1973; PFEFFER, 1981).

Araújo (1982, p. 24) entende mudança como “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio da supervisão superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico”. Robbins (1999), de forma similar, entende a mudança como o conjunto de atividades intencionais, proativas e direcionadas, visando a obtenção das metas e resultados organizacionais.

Para esses autores a mudança é compreendida como algo planejado e intencional. No entanto, alguns autores incluem em seus conceitos as mudanças não planejadas. Wood Jr (1995) distingue as abordagens voluntaristas das contextualistas. Na abordagem voluntarista, a mudança é concebida como planejada, enquanto que na abordagem contextualista – que compreende a corrente sistêmica e o conceito de ciclo de vida

organizacional – considera-se a mudança como resultado das respostas organizacionais às mudanças ocorridas no ambiente. Na compreensão do fenômeno da mudança essas duas abordagens devem ser consideradas de forma simultânea, entrelaçada e indissociável.

Para este autor, mudança organizacional é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD JR, 1995, p. 190). Em relação à natureza, a mudança pode estar relacionada a qualquer característica da organização, tais como: organograma, funções e tarefas (mudanças estruturais), mercados-alvos e foco (mudanças estratégicas); valores e estilo de liderança (mudanças culturais); processos e métodos de produção (mudanças tecnológicas), além de pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos). Quanto à relação da organização com o ambiente, a mudança pode ser classificada como reativa (resposta às mudanças nele ocorridas) ou como voluntária (antecipação baseada em expectativas). No que diz respeito à forma de implementação, pode ser categorizada como reeducativa, coercitiva ou racional.

Nadler *et. al.* (1994) consideram a mudança organizacional como uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos ou estrutura e cultura). Para Ferguson (1980), mudança organizacional é sinônimo de aprendizagem, pois, ao adaptar-se, a organização está ininterruptamente reavaliando seus processos para detectar os pontos de acertos e os de desvios.

Muitas são as definições para mudança organizacional e igualmente numerosas são as discrepâncias sobre o seu significado. Lima e Bressan (2003), resumem alguns dos diversos conceitos apresentados sobre o tema (Quadro 03). Ainda que seja aparente a ausência de um mesmo eixo norteador em todas as definições, existem algumas áreas de concordância a respeito da natureza da estratégia, apontadas por Chaffe (*apud* MINTZBERG *et. al.*, 2000): diz respeito tanto à organização como ao ambiente; sua essência é complexa; afeta o bem-estar geral da organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não são puramente deliberadas; e existem em diferentes níveis.

Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem ou falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1994)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)

Quadro 03: Definições teóricas sobre mudança organizacional
Fonte: Lima, Bressan (2003).

Outra tipologia de mudança amplamente difundida refere-se a dois tipos de mudança mutuamente excludentes: mudança “transformacional” versus mudança “incremental”. Algumas tipologias de mudança organizacional que adotam e o princípio desta tipologia estão apresentadas no quadro 04. Ainda que com nomenclaturas diferentes, esta tipologia é caracterizada por duas formas de mudança:

1. A primeira é a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável;
2. A segunda é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização em sua totalidade e envolve o redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente.

Silva (1999)	Incremental ou organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa	Transformacional ou institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1º Ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2º Ordem Mudança multidimensional, multinível e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et al. (1994)	Incremental Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança de padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Greenwood e Hinings (1996)	Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existente	Radical Ruptura com orientação existente e transformação da organização.
Mintzberg et al (2002)	Micromudança É focalizada dentro da organização, pode envolver a redefinição de cargos ou o desenvolvimento de um novo produto	Macromudança Visa à organização inteira, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas

Quadro 04: Tipos de mudança organizacional
Fonte: Lima e Bressan, 2003.

Por ser um processo multifacetado, a mudança não pode ser entendida apenas como um processo analítico e racional. A compreensão da mudança deve considerar diferentes aspectos do processo, tais como a racional, a incremental, a política e a cultural, questões de busca por eficiência e poder, o papel da liderança, a interconexão entre os eventos ao longo do tempo, as conseqüências não intencionais e as ações contraproducentes (PETTIGREW *et. al.*, 1992).

De acordo com Pettigrew (1987), uma pesquisa verdadeiramente contextualista requer os seguintes pré-requisitos:

- a) Níveis de análise claramente delineados, teórica e empiricamente conectados;
- b) Produção de uma descrição de processo, ou seja, da seqüência contínua de ações e eventos subjacentes ao fenômeno em estudo;
- c) Uma teoria de processo que explique a seqüência de eventos ao longo do tempo;
- d) Relacionamento das condições contextuais, nos níveis de análise, com o processo em observação.

A presente pesquisa adotou o conceito contextualista de Pettigrew (1987), que sugere que a mudança seja estudada em três dimensões: o processo da mudança (como mudou); o contexto interno e externo em que ocorrem as mudanças (porque mudou) e o conteúdo da mudança (o que mudou). Este conceito será apresentado no próximo capítulo, dedicado à metodologia. Segundo esse autor, a transformação da empresa é vista como um processo interativo e contínuo, de vários níveis, cujos resultados emergem não somente do produto de debates racionais, mas também de configuram pelos interesses e objetivos de indivíduos ou grupos, pelas forças momentâneas da burocracia, pelas mudanças relevantes no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural em torno de decisões.

2.5 Adaptação estratégica

Após a discussão sobre organizações, ambiente, estratégia e mudança estratégica pode-se, finalmente, tratar da adaptação estratégica. Miles e Snow (*apud* HREBINIAK, JOYCE, 1985) definem adaptação estratégica como o caminho percorrido em direção à mudança, incluindo tanto o comportamento proativo quanto o reativo.

Para Ackoff (1976) a “adaptação é uma resposta a uma mudança”, que pode ser tanto interna (dentro do sistema) ou externa (no seu ambiente). As respostas adaptáveis podem ser também de dois tipos: adaptação passiva, o sistema muda seu comportamento para ter um desempenho mais eficiente dentro de um ambiente em mutação; e adaptação ativa, o sistema muda o seu ambiente para que o seu próprio comportamento, presente ou futuro, se torne mais eficiente. Esses dois tipos de adaptação podem ser combinados.

Para Rossetto (1998), o processo de adaptação envolve vários níveis de organização e ambiente, com resultados emergindo não apenas de debates racionais ou fundamentados em uma racionalidade limitada, mas também influenciados por interesses diversos de indivíduos e grupos, por forças burocráticas, por grandes transformações no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural.

2.5.1 Principais perspectivas teóricas que explicam o processo de adaptação organizacional estratégica

A adaptação estratégica organizacional, tema que será abordado na presente pesquisa, é considerada como a articulação das capacidades ambientais com as contingências do ambiente, considerando tanto o comportamento proativo quanto o comportamento reativo (HREBINIAK, JOYCE, 1985), é representada por processos complexos, abrangendo vários elementos e fatores, assim como uma infinidade de decisões e comportamentos em todos os níveis organizacionais.

Por ser um conceito muito amplo, não há unanimidade na literatura quanto à definição do caráter dessa articulação organização-ambiente, dividindo-se em dois grupos de perspectivas divergentes:

1. Uma que concebe as organizações como sendo extremamente coagidas e controladas pelo ambiente, que, portanto, se apresenta como determinístico. São as chamadas perspectivas determinísticas; e
2. Outra, oposta àquela, que se sustenta na concepção de que a adaptação organizacional pode ser realizada por meio das escolhas feitas por sua coalizão dominante e que esta pode influenciar o ambiente em que operam. São as perspectivas consideradas voluntaristas.

Uma terceira possibilidade, afirma que o determinismo ambiental e a possibilidade da escolha estratégica não são conceitos mutuamente exclusivos, podendo operar simultaneamente. Assim, o impacto de cada uma dessas posições pode variar dentro de uma organização ao longo do tempo.

Dentro desse quadro, esta seção irá apresentar as principais abordagens teóricas acima referidas: a ecologia das populações, a institucional, a dependência de recursos, o modelo racional das contingências e a escolha estratégica. Por fim, será focalizada a contribuição de Hrebiniak e Joyce (1985), que considera, para a identificação do modo de adaptação organizacional, a observação simultânea do grau de determinismo ambiental e do nível de capacidade de escolha estratégica de cada organização.

2.5.1.1 A Ecologia das Populações

A perspectiva da ecologia das populações ou enfoque da seleção natural tem suas raízes na teoria de Darwin (MILES, 1982) e trata das populações de organizações,

dirigindo-se para questionamentos sobre como e por que as populações organizacionais evoluem ou se desenvolvem.

Vale, portanto, antes de se iniciar qualquer discussão, conhecer o conceito de populações. À vista disso, populações podem ser entendidas como todas as organizações dentro de uma fronteira particular (HANNAN, FREEMAN, 1989), ou seja, o conjunto de todas as organizações dentro de um espaço determinado para a ação organizacional (CARROL *apud* BOEKER, GOODSTEIN, 1991).

Como resultado, a perspectiva da ecologia das populações não trata com unidades organizacionais em particular, e sim, com as populações de organizações. As organizações que têm ajustamento apropriado ao ambiente são selecionadas em detrimento daquelas que não observam tal harmonização ou que se adequam de maneira não muito apropriada. Em resumo, o enfoque proposto é o de que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (ALDRICH, PFEFFER *apud* HALL, 1999), não havendo espaço para a atuação dos atores organizacionais.

Desta forma, o sucesso das organizações é determinado pelo ambiente, presumindo que os administradores possuem pouca ou nenhuma influência no processo, sendo seu sucesso adquirido por acaso (MILES, SNOW, 1978). Característica também do modelo é que ele é alheio a questão dos objetivos (CUNHA, 1993), o que significa que ignora o processo pelo qual as organizações se adaptam às mudanças do ambiente (MILES, 1982).

Os defensores da perspectiva da seleção natural argumentam que as organizações não podem se adaptar e que as mudanças no ambiente, não na organização, determinam a eficácia organizacional. A tentativa de Hannah e Freeman (*apud* PFEFFER, 1981) de enfatizar a importância da seleção como um mecanismo de mudança foi baseado, em parte, nos argumentos de que a organização possui uma enorme porção de inércia, ou seja, as organizações respondem de forma relativamente lenta às ocorrências de ameaças e oportunidades de seus ambientes (HANNAH, FREEMAN *apud* SCHREUDER, 1993). Os fatores inerciais podem ser internos como custos ou externos como questões legais (HANNAH, FREEMAN *apud* PETTIGREW *et. al.*, 1992). A forte pressão inercial é colocada, nesta perspectiva como fator limitante à mudança organizacional (HANNAH, FREEMAN *apud* HAVEMAN, 1992).

Cunha (1993) apresenta um resumo das principais características dessa perspectiva. Segundo ele: 1) ela se baseia no nível de análise populacional; 2) incentiva a

realização de estudos longitudinais e alerta do perigo quando da análise transversal; 3) o ambiente é algo exógeno, mutável e não manipulável pela organização; e 4) desconsidera a possibilidade de acesso privilegiado a recursos escassos pelos atores organizacionais, minimizando assim, os papéis da estratégia.

O conceito de estratégia neste modelo centra-se em como as organizações dentro de uma população exploram as oportunidades em um nicho. Um nicho ecológico representa um espaço definido de condições físicas, biológicas e sociais que provêm recursos e propiciam coações ao desempenho de população organizacional. O nicho é, na verdade, uma confluência de recursos, demandas e coações que tornam possível ao mesmo tempo em que limitam o desempenho de uma população organizacional (ALVES FILHO, 2000).

Em resumo, deve-se acrescentar que esta perspectiva nega a importância da escolha organizacional e minimiza a possibilidade de adaptação individual das organizações, sendo a adaptação vista como uma condição possível somente nas populações organizacionais. A adoção do modelo, segundo Pereira (2002), nos dias de hoje para o estudo dos processos de mudança e adaptação, deixa a desejar, na medida em que segue o rumo de que as organizações não podem adaptar-se a seus ambientes, em função de sua inércia. Prova disso é a existência de organizações flexíveis que possuem a capacidade de se adaptar às mudanças de seus ambientes.

2.5.1.2 A Perspectiva Institucional

O modelo institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, mas como decorrência da combinação de coações externas e internas, que, com o tempo, levam as organizações que pertencem a um mesmo campo a assimilarem-se. Importante subsídio a essa perspectiva foi dado por DiMaggio e Powell (1983), que denominaram isomorfismo institucional ao motivo das organizações adquirirem a forma que têm.

Assim, as organizações tornam-se cada vez mais homogêneas dentro do campo que se inserem, em função da mudança institucional isomórfica (DIMAGGIO, POWELL, 1983), proveniente de três mecanismos: o isomorfismo coercitivo, o mimético e o normativo.

Esses três mecanismos refletem o isomorfismo (uniformidade) das organizações dentro de um mesmo campo organizacional, pelos seguintes motivos: as forças coercitivas formais ou informais do ambiente, tais como as regulamentações governamentais e as questões culturais, que são capazes de impor a uniformidade às organizações; a imitação das organizações, situação em que, ao de defrontarem com situações de incerteza, tentam buscar as soluções dos problemas dentro do próprio campo organizacional, estudando elementos similares; e a intensidade das pressões que se originam na progressiva profissionalização da força de trabalho, especificamente dos gerentes, que possuem formações semelhantes, participam das mesmas associações profissionais e de negócios, que tendem a tornar suas idéias homogêneas (DIMAGGIO, POWELL, 1983).

Duas linhas, de acordo com Zucker (1987), teorizam esta perspectiva. A primeira, denominada ambiente enquanto instituição enfoca o papel do ambiente na mudança. Os processos institucionais são vistos como invariavelmente externos à organização. Desta forma, a mudança se caracteriza como sendo forçada e sistemática e, inclui, por exemplo, as novas legislações, que restringem a prática organizacional e as recessões econômicas, que afetam as vendas. A organização enquanto instituição, segunda perspectiva, realça o papel dos processos internos da organização na mudança e compreende os processos institucionais como negociados e emergentes.

Mudanças significativas no “ambiente institucional” freqüentemente impelem a processos de seleção organizacional. Assim, a sobrevivência de alguns tipos de organização aumenta, enquanto diminui para outros. Em outros termos, se o ambiente controla a mudança, aumentando a probabilidade de mortalidade das organizações, e supondo que a mudança aumenta a competição, este tipo de mudança institucional também se aplica ao estágio da seleção natural: tipos de organizações são diferentemente afetados, assim algumas padecem mais rapidamente do que outras e mudam completamente a composição da população organizacional (ZUCKER, 1987).

O processo de mudança, utilizando-se o modelo institucional, serve-se de três aspectos: controle da mudança através do ambiente institucional; mudança normal ou de risco no processo de inovação; e efeitos da mudança na performance e sobrevivência organizacional (ZUCKER, 1987).

De maneira similar ao modelo da ecologia das populações, esse modelo subestima os processos pelos quais é alcançada a adaptação organização-ambiente. Propõe

que as mudanças se originam e se materializam na ordem institucional em que uma organização de encontra imersa, desconsiderando as escolhas individuais das organizações.

2.5.1.3 A Dependência de Recursos

Este modelo parte da suposição que, para sobreviver, as organizações necessitam de recursos, cuja aquisição requer a interação com outras organizações, que controlam esses recursos, passando a deter poder sobre as que deles necessitam. Assim, a perspectiva da dependência de recursos, concebe as organizações como dependentes dos recursos ambientais, com um certo grau de incerteza quanto à obtenção deles. Os atores organizacionais são agentes ativos no processo de construção de seu ambiente, tentando minimizar a incerteza, logo, a dependência (DUNFORD, 1987). A sobrevivência organizacional é parcialmente explicada pela habilidade de lidar com as contingências ambientais, assim, as negociações para assegurar a continuação dos recursos necessários são objetivos de muitas ações organizacionais (PFEFFER, SALANCIK, 1978).

Na dependência de recursos “... o ambiente seria algo como um enorme, mas limitado, depósito de recursos (materiais, humanos, financeiros, informações), cujo acesso se revela condicionado. Na defesa do seu próprio interesse, as organizações deverão controlar a posse dos recursos de que necessitam, ou minimizar, tanto quanto possível, a sua dependência face aos detentores desses mesmos recursos” (CUNHA, 1993, p.40).

Como as organizações dependem tanto do ambiente como de outras organizações, uma vez que elas dependem de recursos que são oferecidos por outras organizações, de acordo com Hall (1999), este modelo se caracteriza como um modelo interorganizacional de dependência de recursos. Pfeffer e Salancik (1978) chamam a isso de interdependência. Eles observam, também, que todos os resultados organizacionais são baseados em causas e agentes interdependentes.

Dependência pode ser definida como o produto de importância para a organização de um dado *input* ou *output* e o grau pelo qual ela é controlada por relativamente poucas organizações. A dependência mede o potencial das organizações ou grupos externos em um determinado ambiente organizacional. O conceito de dependência é proveitoso no entendimento de como o tomador de decisão organizacional é compelido pelo ambiente e sugere que as organizações são particularmente dirigidas pelos elementos de seu meio ambiente. A sobrevivência organizacional se dá quando a organização se

ajusta e enfrenta com sucesso seus ambientes externos e não apenas quando ela efetua ajustes internos eficientes. Assim, um recurso que não é importante para a organização não pode criar uma situação de dependência (PFEFFER, SALANCIK, 1978).

Assim, o relacionamento entre as organizações (ambiente) se torna crítico para assegurar a obtenção contínua dos recursos necessários. A tomada de decisões dentro das organizações ocorre dentro de um contexto político decorrente de arranjos de poder interno e arranjos de poder externo, contudo, não inclui a idéia de objetivos nesse processo (HALL, 1999). As organizações que conseguem lidar melhor com as restrições, incertezas e contingências ambientais detêm maior poder na hora das interações. Conseqüentemente, as organizações propugnam manipular o ambiente para seu benefício próprio em vez de serem receptores passivos das forças ambientais, como na concepção do modelo da ecologia das populações, as organizações tomam decisões estratégicas para se adaptarem ao ambiente, enfatizando, a visão de Pfeffer e Salancik (1978), o papel da gerencia nesse processo.

Cunha (1993), enumera como características básicas da dependência de recursos: ela incide sobre as ações das organizações individuais e particularmente da suas respostas aos constrangimentos do meio, as transformações do ambiente são resultantes, em parte, de ações dos tomadores de decisões, que procuram aproximar as características do ambiente aos interesses específicos das organizações a qual fazem parte; e ela garante instrumentos de racionalidade e de escolha intencional superiores àqueles da ecologia organizacional.

Elemento-chave do modelo de dependência de recursos é a opção estratégica. Este conceito sugere que uma decisão é escolhida em meio a um conjunto de alternativas relacionadas com a estratégia empregada pela organização em suas interações com o ambiente. O ambiente não coloca a organização em uma situação na qual as opções não lhe são possíveis, podendo, desta forma, encarar um conjunto de possíveis alternativas ao tratar com seu ambiente.

2.5.1.4 Teoria da contingência estrutural

O modelo da teoria da contingência estrutural considera que não existe uma única estrutura organizacional que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura varia em função de determinados fatores, tais como a estratégia da organização e tamanho. Assim, a organização é excelente quando é contingente, ou seja,

quando considera os fatores contingenciais, como: estratégia, tamanho, incerteza quanto à realização de tarefas e tecnologia, características que refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais e, conseqüentemente, ao ambiente. Portanto, a organização é vista como se adaptando ao ambiente (DONALDSON *apud* ALVES FILHO, 2000).

Nesse modelo, a atitude predominante do administrador é reativa, sendo sua preocupação realizar um ajuste da organização de acordo com as exigências do ambiente com que se defronta. A mudança toma forma de adaptação, resultante das pressões exógenas do ambiente. O administrador deve responder ao ambiente mutante, procurando adaptação, reajustando a estrutura interna, visando assegurar a sobrevivência ou eficácia da organização. A decisão gerencial não focaliza a escolha, mas a obtenção de informações corretas sobre as variações ambientais e, utilizando critérios técnicos, examina as respostas conseqüentes das diversas demandas (ASTLEY, VAN DE VEN, 1983).

2.5.1.5 A Escolha Estratégica

A decepção de muitos pesquisadores com a concepção mecânica e determinística na relação organização-ambiente, característico no modelo racional da contingência estrutural, cuja principal hipótese é que as organizações devem responder de forma previsível às condições ambientais, foi motivo para Child (1972), defender uma visão menos rígida da interação organização-ambiente, de modo a considerar o intercâmbio dinâmico entre as duas forças, denominando-a escolha estratégica.

A abordagem da escolha estratégica é definida pelo processo pelo qual os detentores de poder dentro da organização (coalizão dominante) decidem os cursos de ação estratégica. Escolhas estratégicas podem ser feitas por meio de iniciativas dentro da rede de relações internas e externas da organização – tanto por meio reativo, esperando que os eventos se conformem claramente antes de responder, quanto por meio proativo, antecipando-se à formatação dos eventos e agindo antecipadamente. A efetiva escolha estratégica requer o exercício do poder e constitui um fenômeno essencialmente político (CHILD, 1972).

Child (1972) argumenta que a análise da organização e do ambiente deve reconhecer o exercício da escolha pelos tomadores de decisão, tendo eles a possibilidade de ter determinado poder para definir seus ambientes organizacionais. As escolhas

estratégicas são feitas embasadas na "racionalidade vinculada" de Simon (1979), ou seja, as escolhas não são, obrigatoriamente, as escolhas ótimas, ao contrário, são aquelas que se apresentam como ótimas em decorrência das decisões tomadas (HALL, 1984).

Nesse sentido, as organizações procuram interagir ativamente com o ambiente, procurando manipulá-lo em benefício próprio. No que diz respeito a isso, Zammuto (1988) enfatiza que os estudos da escolha estratégica pressupõem que as organizações ordenam e manipulam seus ambientes. Por esta forma, a capacidade daqueles que tomam decisões não é apenas examinar os sinais ambientais, mas também de redefinir o ambiente (CHILD, 1972). Assim, ao invés das organizações serem receptoras passíveis das forças ambientais, como na perspectiva da ecologia da população, elas tomam decisões para se adaptar ao ambiente (HALL, 1999).

Como conseqüência, o modelo sugere que as organizações são ou pelo menos tentam ser ativas a fim de influenciarem seus ambientes (HALL, 1999). A escolha estratégica determina o domínio organizacional, assim sendo, há autonomia e controle do meio ambiente. As organizações não enfrentam problemas quanto ao deslocamento de ambientes - há um pluralismo ambiental, a falta de recursos não é considerado um fator problemático e poucas são as restrições políticas, além de que as organizações podem afetar seu domínio e as condições na qual deseja competir (HREBINIAK, JOYCE, 1985).

Quando considerada como um processo, a escolha estratégica possibilita um ciclo contínuo de aprendizagem adaptativa, dentro de quadro teórico que focaliza a organização dentro de um contexto de organizações vistas como sistemas sócio-políticos. A perspectiva enfatiza o papel da aprendizagem e da escolha do processo de adaptação organizacional, e observa não apenas que as organizações complexas têm a capacidade de alterar a si própria para se adaptarem às contingências - ameaças e oportunidades - impostas pelos seus ambientes, como também podem exercer considerável influência nos ambientes as quais operam (MILES, 1982).

Weick (1973), desenvolve conceito semelhante, ao qual denomina ambiente criado, afirmando que as organizações não respondem às pré-ordenadas condições ambientais, na verdade elas criam seus próprios ambientes, por meio de diversas escolhas voltadas ao mercado, tecnologias etc.

A abordagem da escolha estratégica afirma, desta forma, que os cursos de ação estratégica são preordenados apenas parcialmente pelas condições ambientais e dá grande ênfase ao papel dos tomadores de decisão dentro da organização, que atuam como filtros

entre a organização e o ambiente (SCHREUDER, 1993). Miles (1982) afirma também que o papel da liderança é fundamental, pois permite à organização minimizar as restrições da adaptação e alcançar domínios mais prósperos em recursos e oportunidades.

Segundo Miles e Snow (1978), constituem características importantes dessa abordagem os seguintes conceitos:

- a) Coalizão dominante: grupo de tomadores de decisão cuja influência é predominante, cabendo-lhe responsabilidades tanto na definição quanto na solução de problemas. Child (1972) afirma que o termo coalizão dominante não é sinônimo de detentores de autoridade formalmente designados numa organização, mas refere-se aos que efetivamente assumiram a maior parte do poder em um período, existindo casos em que se verifica mais de uma coalizão dominante.
- b) Percepções: a coalizão dominante cria o ambiente relevante da organização, respondendo, desse modo, ao que percebe, ou seja, condições ambientais desconhecidas não terão efeito nas ações ou decisões.
- c) Segmentação: a coalizão dominante é responsável pela segmentação do ambiente e alocação das partes resultantes às várias subunidades organizacionais, recursos são alocados a essas unidades, de acordo com a sua importância estratégica.
- d) Monitoramento das atividades: a coalizão é responsável pela identificação dos elementos ambientais considerados mais críticos para a organização, tem ela a opção de ser reativa ou proativa em relação às informações que obtém.
- e) Coações dinâmicas: as decisões adaptativas da coalizão dominante são coagidas pelas estratégias da organização, pela estrutura e pelo desempenho. As coações existentes podem ser atenuadas ou removidas por alterações das estratégias, mas qualquer direção escolhida terá o seu próprio conjunto de coações.

2.5.1.6 O continuum do determinismo e escolha estratégica

Contrária à hipótese que prevalece na literatura, de que a escolha estratégica (voluntarismo) e o determinismo são variáveis mutuamente excludentes, Hrebiniak e Joyce

(1985), consideram-nas variáveis independentes dentro de um continuum que define a tipologia de adaptação organizacional, conforme representado na Figura 07. Segundo os citados autores, modelo simplificados, construídos de aspectos exclusivos de causa e efeito podem não ser suficientes para abranger a complexidade e riqueza do comportamento organizacional.

Os tipos de comportamentos, resultantes dos quatro quadrantes formados, são assim especificados:

- a) Quadrante I – Escolha estratégica: deriva da intersecção de alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A escolha estratégica determina o domínio organizacional e o ambiente operacional, assim, nesse caso, a autonomia e o controle constituem regras e a dependência de recursos não é questão problemática.
- b) Quadrante II – Diferenciação: a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos, caracterizando um contexto turbulento para adaptação. Contempla organizações situadas em um nicho ambiental, no qual certas condições ambientais imutáveis pressionam certos resultados ou comportamentos, porém proporcionam liberdade e escolha em outros.
- c) Quadrante III: Escolha indiferente: trata-se de um local relativamente plácido, de baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, as organizações aqui incluídas carecem de escolha estratégica devido ao número pequeno de pressões externas. As mudanças são classificadas como escolha indiferente, na medida em que as organizações, aparentemente, não apresentam estratégias coerentes para levarem vantagens com as condições ambientais episódicas, ou seja, as organizações pertencentes a esse quadrante possuem um conjunto de forças e competências que não condizem (não são apropriadas) com as oportunidades e condições externas.
- d) Quadrante IV: Seleção Natural: resulta da intersecção do alto grau de determinismo ambiental e da baixa capacidade de escolha estratégica. Revela, basicamente, as condições que caracterizam a abordagem à adaptação ecológica das populações ou seleção natural. Assim, a adaptação é determinada externamente, o ambiente seleciona as

organizações, sobrevivendo aquelas com formas apropriadas; o ambiente representa o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, selecionando os competidores mais fortes mediante eliminação daqueles mais fracos. Pelo exposto, é natural afirmar que a ação gerencial é limitada e coagida.

Pode-se afirmar que a interdependência e a interação da escolha estratégica e determinismo ambiental deste modelo definem o conceito de adaptação. Cada conceito, isoladamente, é insuficiente, ambos são necessários para uma descrição satisfatória de adaptação organizacional, visto que o comportamento de uma organização ao longo do tempo pode se modificar, condição na qual a organização possui autonomia e controle, variando desde uma alta capacidade de escolha estratégica e um baixo determinismo ambiental, até um alto determinismo ambiental e uma baixa escolha, em que a organização fica totalmente à mercê das condições ambientais.

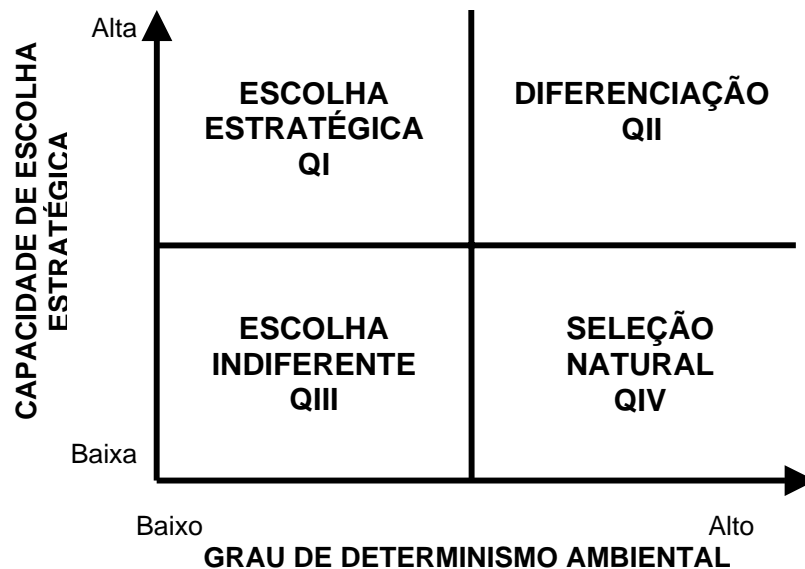


Figura 07: Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica
Fonte: Hrebiniak, Joyce (1985).

2.5.2 O modelo da evolução organizacional de Tushman e Romanelli

Tushman e Romanelli (1985), desenvolveram o modelo de equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo. A evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuado por períodos de mudança descontínua e revolucionária. Segundo os autores, as organizações progridem por

intermédio de períodos convergentes interrompidos por reorientações (períodos de divergência) que determinam limites para tempos convergentes.

A tarefa de administrar as mudanças incrementais difere bastante da relativa à gestão das mudanças descontínuas, pois a mudança incremental é compatível com a estrutura existente na organização e é reforçada por muitos anos; ao passo que a mudança revolucionária é abrupta, dolorosa para os envolvidos com ela, além de normalmente sofrer resistência.

Existem dois tipos de mudança incremental: sintonia fina das estratégias vigentes e ajustamentos incrementais às alterações do ambiente. Envolvem, ambos, mudanças gradativas simples de implementar, dando tempo à organização para concentrar-se na busca da eficiência.

O ajuste fino busca alcançar consistência entre a estratégia, estrutura, pessoas e processos e compreende o desenvolvimento, parcial ou total, das seguintes ações: aperfeiçoar políticas, métodos e procedimentos; criar unidades especializadas e mecanismos capazes de dar atenção e aprimorar o binômio qualidade-custo; desenvolver os recursos humanos levando em conta a estratégia vigente, por meio de melhorias na seleção e treinamento - harmonizar os objetivos individuais e dos grupos com a missão da organização e com a busca da excelência e promover confiança nas normas, crenças e mitos aceitos (ALVES FILHO, 2000).

Conjuntamente às mudanças decorrentes do ajuste fino, são fomentadas respostas organizacionais às pequenas mudanças ambientais, processo que envolve: ampla aceitação da necessidade de mudança, abertura a possíveis alternativas, exame objetivo dos prós e contras de cada alternativa, participação dos que são diretamente afetados, testes de mercado, tempo para aprender as novas atividades, estabelecimento de novas regras e avaliação e aperfeiçoamento.

Entretanto, à medida que a organização é bem sucedida, forças internas fazem crescer a inércia e o padrão se toma auto-estimulado; o longo período de convergência privilegia a conformidade com o *status quo*, reduz a flexibilidade organizacional e enfraquece a capacidade de aprender (TUSHMAN, ROMANELLI, 1985).

As mudanças descontínuas, também denominadas revolucionárias ocorrem em resposta (ou antecipação) a mudanças descontínuas do ambiente, tal como a regulamentação ou aumento das pressões competitivas. Desenvolvem-se em função de um ou de mais de um dos seguintes fatores: descontinuidade na indústria, referentes a

mudanças nas condições legais, políticas ou tecnológicas que alteram os alicerces da competição dentro dos setores; mudanças econômicas e legais; mudanças nos ciclos de vida dos produtos; e dinâmica interna da organização.

Em contraste com as mudanças convergentes, as reformas revolucionárias não consideram o sistema existente e são implementadas rapidamente. Envolve normalmente a revisão da missão e dos valores essenciais da organização, alteração das relações de poder e o *status*, reorganização.

A Figura 08 representa o modelo de equilíbrio pontuado de evolução organizacional. Primeiramente, uma mudança ambiental ocorre. Em resposta a esta mudança, a organização age experimentalmente porque a estabilidade e a certeza são diminuídas por aquela mudança. Isto conduz para um período de fomento para uma mudança revolucionária. Ao mesmo tempo, forças de inércia são construídas para manter o *status quo*. Contudo, durante este tempo, as forças da mudança começam a ser construídas e desencadeiam uma mudança revolucionária. Com isto, uma nova estratégia dominante surge com o advento de um novo período de convergência. Ajustes incrementais e de sintonia fina caracterizam a mudança na estratégia, neste período de tempo. Como a estabilidade é restaurada, as forças da inércia começam a agir novamente, determinando o estágio para a próxima mudança.

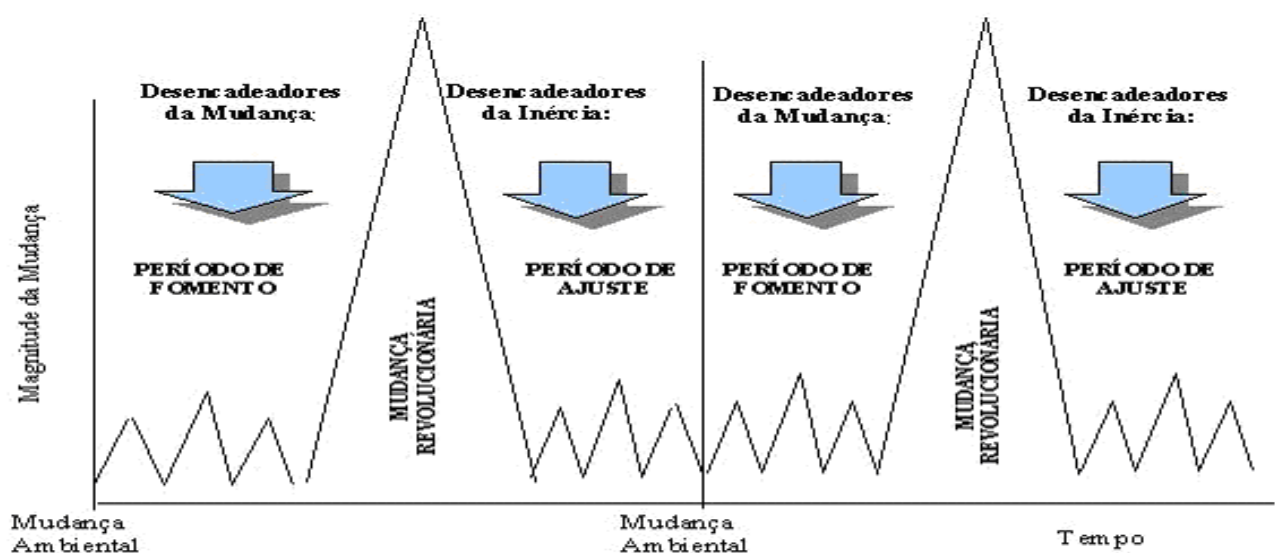


Figura 08: Modelo do equilíbrio pontuado
 Fonte: Tushman, Romanelli (1985).

2.6 O ciclo de vida das organizações

O conceito de ciclo de vida aplicado à teoria organizacional sugere que as organizações, assim como os seres vivos, nascem, crescem, se modificam e envelhecem, passando por várias etapas, e que, igualmente aos seres vivos, sofrem mudanças de comportamento ao longo de suas vidas. O ciclo de vida das organizações pode ser compreendido como um processo evolutivo composto de uma série de etapas que devem ser superadas, compreendendo desde o período de fundação até a sua transformação em uma organização consolidada.

A cada fase do ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações. Em cada um dos estágios manifestam-se padrões de comportamento e ocorrem dificuldades ou problemas característicos, assim como também surgem problemas de transição quando do ingresso em um novo estágio de desenvolvimento.

Desse modo, pode-se supor que o desenvolvimento organizacional tem uma lógica evolutiva, que regula o processo de mudança, respeitando a seqüência das fases do ciclo de vida da organização (VAN DE VEN, 1992). Para Lima (1996), as organizações apresentam comportamento previsível, ou seja, as mudanças seguem um padrão, caracterizado por estágios de desenvolvimento hierarquicamente organizados.

Ainda que semelhantes, a vida das organizações e dos seres vivos apresentam uma visível diferença, observada por Marques (1994): o ser humano tem suas fases definidas pelo tempo, enquanto nas organizações o tempo para cada fase não pode ser previsto, ou seja, no indivíduo a adolescência geralmente começa aos treze anos; nas organizações, qualquer uma das suas fases não tem tempo previsto para iniciar. A mesma opinião tem Adizes (1990), ao advertir que tamanho e tempo não são causas de crescimento e de envelhecimento.

Os estudos de ciclo de vida organizacional procuram demonstrar a modificação das características organizacionais no transcorrer do tempo, o que implica necessariamente em alterações de dimensões estruturais das organizações. Deste modo, em diferentes estágios de vida as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma distinta. Características como formalização, complexidade, tomada de decisão e critérios de eficácia podem assumir contornos diferenciados de estágio para estágio (MACHADO-DA-SILVA *et. al.*, 1992).

De modo geral, esses estudos partem da premissa de que certos padrões de comportamento desenvolvem-se ao longo da existência de uma organização – no

nascimento, durante a infância, juventude, amadurecimento e morte; influenciando, em cada período, a habilidade organizacional em adequar-se às pressões do ambiente (QUINN, CAMERON, 1983).

Muitas têm sido as denominações para se tratar o tema, sendo, freqüentemente, denominado, além de ciclo de vida, crescimento e desenvolvimento organizacional. Marques (1994) analisa o ciclo de vida das organizações a partir do desenvolvimento e do crescimento. O desenvolvimento se refere à progressão qualitativa no atendimento das necessidades dos clientes, caracterizando-se por estágios sucessivos e diferenciados estrategicamente, enquanto que crescimento organizacional significa incrementos quantitativos no volume de atividades e de transações de uma organização, caracterizado por crises que geralmente provocam a deterioração da empresa.

A literatura apresenta algumas maneiras diferenciadas de se conhecer o ciclo de vida das organizações. Serão abordados alguns modelos que explicam o processo de desenvolvimento e crescimento organizacional (Quadro 05).

MODELO	AUTORES	ETAPAS/ESTÁGIOS
Modelo da Curva S	Ainsworth-Land	Inovação Maturação e estabilidade Declínio
Estágios de Crescimento e de Envelhecimento	Adizes	Namoro Infância Toca-toca Adolescência Plenitude Estabilidade Aristocracia Burocracia incipiente Burocracia Morte
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Marques	Estágio conceptual Estágio organizativo Estágio produtivo Estágio caçador Estágio administrativo Estágio normativo Estágio participativo Estágio adaptativo Estágio inovativo
Modelo Funcional	Scott, Bruce	Início Sobrevivência Crescimento Expansão Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Kaufmann	Nascimento Crescimento Maturação e Institucionalização Renovação
Evolução e de Revolução do Desenvolvimento Organizacional	Greiner	Crescimento pela criatividade Crescimento pela direção Crescimento pela delegação Crescimento pela coordenação Crescimento pela colaboração

Quadro 05: Alguns modelos de Ciclo de Vida das Organizações.
Fonte: elaborado pelo autor

Ainda que estas abordagens adotem nomenclaturas e números de estágios diferentes, partem da mesma premissa de que certos padrões de comportamento desenvolvem-se ao longo da existência de uma organização. Assim, de modo geral, os estudos aqui apresentados revelam que os estágios que uma empresa atravessa durante sua vida podem ser descritos em: nascimento, fracasso, decadência e estabilidade.

No entanto, seja qual for o modelo usado para se analisar o ciclo de vida das organizações, três premissas são válidas:

- a. O novo estágio será sempre mais avançado e complexo que o estágio anterior;
- b. O novo estágio implicará na necessidade de uma nova postura gerencial; e

- c. As estratégias que tiveram êxito em um estágio anterior dificilmente serão válidas para o novo estágio.

2.6.1 Modelo da Curva S

O Modelo da Curva “S”, proposto por Ainsworth-Land (apud CARVALHAL; FERREIRA, 2001), explica o ciclo de vida das organizações a partir de três fases: inovação ou primeira fase; período de maturação e de estabilidade ou segunda fase; e declínio ou terceira fase.

Graficamente, a curva em formato de S é representada e, dois eixos: na linha horizontal estão representados os recursos, o tempo e a energia empregados no ciclo de vida do sistema considerado; e na linha vertical o lucro obtido, o seu desempenho a crescente complexidade do sistema (Figura 09).

Na primeira fase, uma quantidade considerável de recursos, de tempo e de energia é investida e destinada a alavancar o processo. Os empreendedores analisam o ambiente, desafiam os processos existentes, correm riscos e, fazendo uso da criatividade, introduzem inovações, criando ou agregando valor. Nessa fase, dedica-se muito recurso, tempo e energia para resultados proporcionalmente poucos relevantes.

Na fase dois, o ambiente adere às novidades bem-sucedidas introduzidas na primeira fase e os lucros aumentam. Para suprir a demanda crescente, busca-se a redução dos tempos e dos movimentos e o aumento da produtividade, e como consequência, o processo torna-se mais complexo. Um maior número de pessoas é mobilizada para a produção e instala-se uma burocracia gerencial voltada para a otimização dos processos e dos recursos.

Na primeira etapa dessa segunda fase a organização burocratiza-se. Ocorre a fragmentação e a divisão dos processos, das atividades e das tarefas. O ponto máximo de desempenho se dá quando a organização produz os melhores resultados com a menor quantidade de recursos, tempo e energia alocados, gerando os maiores lucros.

Nesse momento o sucesso começa a criar as bases para o fracasso, pois pode prevalecer a postura de manter-se inalterado o modelo bem-sucedido. As pequenas perdas são negligenciadas. Os concorrentes são subestimados. A auto-suficiência transforma-se gradativamente em arrogância, e a auto-estima, agora exagerada, em petulância.

No final da segunda fase, a complexidade do sistema dificulta o processo de tomada de decisão. As perdas tendem a ficar cada vez mais evidentes, seja pela queda de

eficácia dos processos, seja pela ação da concorrência, cada vez mais agressiva e competente. A escassez de recursos uma das principais causas do conflito, se amplia na organização, gerando atrito entre as pessoas e consumindo sua energia na defesa de seu *status quo*.

Nesse ponto, a organização normalmente se defronta com um dilema: ou permanece como está e vê seus recursos dissiparem-se ou rompe com esse processo de acomodação e conformismo e se transforma, iniciando um novo ciclo.

A terceira fase marca a obsolescência do sistema, marcado por um excesso de rigidez. A reação mais comum é tentar esticar artificialmente o ciclo de vida da organização. Muda o ambiente e as exigências dos clientes. Para manter o lucro e o desempenho são despendidos cada vez mais recursos, tempo e energia. O empreendimento passa a gerar crises e não ter lucro. Há um choque de idéias entre as pessoas presas ao *status quo* aquelas que vêem as ameaças do novo ambiente e buscam introduzir idéias inovadoras.

Caso a síntese dessa confrontação entre o novo e o conservador não resulte na necessidade de gerar uma nova curva, capaz de acompanhar as necessidades emergentes do meio ambiente e do mercado, o empreendimento entrará em fase de rupturas profundas.

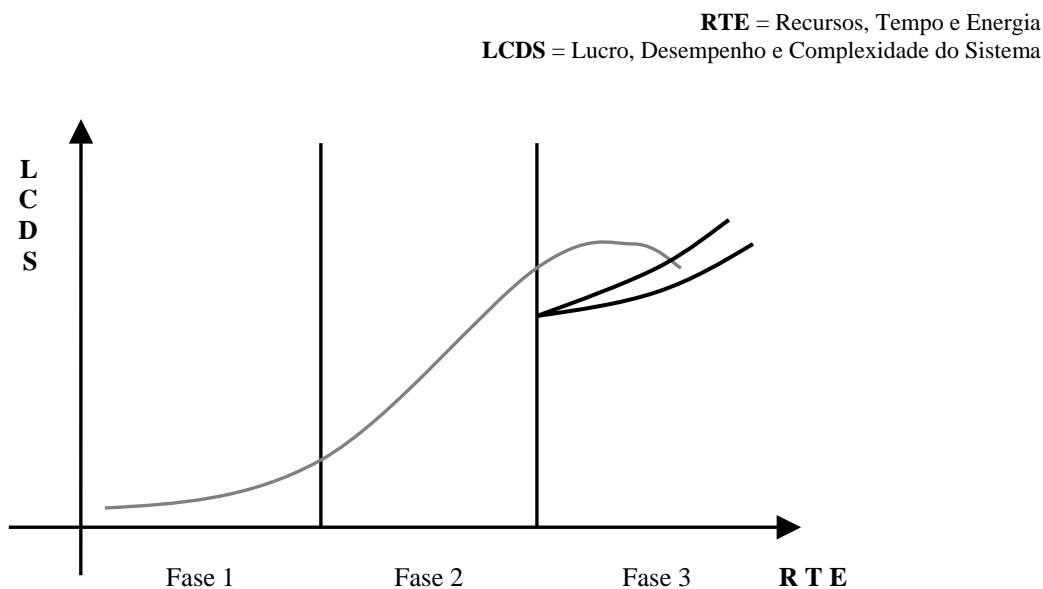


Figura 09: O Modelo da Curva “S”

Fonte: Ainsworth-Land e Kuhn (*apud* CARVALHAL, FERREIRA, 2001)

2.6.2 Estágios de crescimento e de envelhecimento organizacional, segundo Adizes

De acordo com Adizes (1990), ao longo do ciclo de vida, as organizações passam por mudanças que revelam padrões de comportamento previsíveis. Em cada estágio, esses padrões de comportamento traduzem-se em dificuldades ou problemas de transição que o sistema necessita superar. Assim, as organizações confrontam-se com os problemas normais¹ e inerentes a cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional, bem como com os problemas transicionais², originados na passagem para uma nova fase de seu desenvolvimento.

Os estudos de Adizes (1990) revelam que as organizações têm a natureza do crescimento e do envelhecimento atrelados diretamente à inter-relação entre o binômio flexibilidade e controlabilidade (Figura 10). As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre controláveis. À medida que envelhecem, essa relação se modifica, aumentando a controlabilidade e diminuindo a flexibilidade.

Contudo, adverte o autor, que tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento: empresas grandes não são necessariamente velhas e empresas pequenas não são necessariamente jovens. Uma organização pode ser considerada jovem quando apresenta capacidade de responder prontamente às mudanças ocorridas no ambiente em que está inserida, mudando com relativa facilidade, reagindo de forma pró-ativa aos acontecimentos, ainda que seu nível de controlabilidade seja mínimo. Uma organização é velha quando apresenta um grau elevado de controlabilidade, mas é inflexível e resistente a mudanças.

A organização que consegue equilibrar autocontrole e flexibilidade, sintetizando as vantagens dos estágios da juventude e da maturidade, atinge o estágio de plenitude. É quando a organização pode decidir seus rumos com relativa autonomia.

¹ Problemas normais são aqueles previsíveis que a organização pode resolver com a sua própria energia interna, ou seja, a organização tem capacidade de acionar processos e de tomar decisões que os resolverão.

² Problemas transicionais estão relacionados com o processo de transição de um estágio para outro do ciclo de vida organizacional e que desaparecerão uma vez completado o processo de transição.

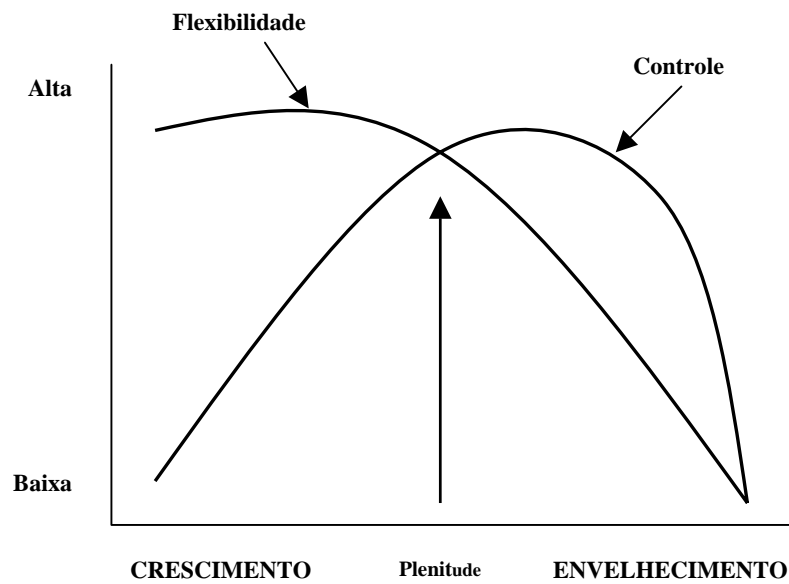


Figura 10: A natureza do crescimento e do envelhecimento
 Fonte: Adizes, 1990.

O autor divide o ciclo de vida das organizações em cinco estágios de crescimento – namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude –, e cinco de envelhecimento – estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte, conforme demonstrado na Figura 11.

- a) **Namoro:** é a fase que antecede a fundação da organização, que existe apenas enquanto idéia. O destaque está nas possibilidades que o futuro oferece. A idéia de concepção é motivo de entusiasmo por parte de seu fundador, que, nesta fase, promove com terceiros debates e análises a respeito de sua pretensão de vir futuramente satisfazer uma necessidade do mercado. Neste período de amadurecimento da idéia, o futuro empreendedor está firmando um compromisso, que cresce à medida que a idéia vai sendo divulgada a outras pessoas.
- b) **Infância:** ao assumir o risco de materializar o negócio, ficam de lado as idéias e as possibilidades. O foco passa a incidir sobre a produção de resultados, por meio do atendimento das necessidades para as quais a empresa foi criada. Neste momento a organização criança é carente de:
 1. Diretrizes e sistemas: o sistema de gestão é totalmente informal, não existem regras escritas e sistemas de contratação de pessoal;

2. Procedimentos: ausência de procedimentos voltados à melhora da metodologia de trabalho. Não ocorreu ainda a fragmentação e a divisão das atividades;
3. Orçamento ou planejamento: a organização praticamente não possui passado nem experiência, faltando-lhe fundamentos para a elaboração de planejamentos e orçamentos futuros.

Nesta fase, Rodrigues (2001, p.63) destaca que “o gerenciamento se dá de crise em crise”. Uma vez que o tempo para planejamento é escasso (ADIZES, 1990), aumentam os riscos das organizações incorrerem em erros, que podem ter repercussões fatais. A organização é altamente centralizada, possui pouca hierarquia e o ambiente organizacional é quase familiar, no qual todas as pessoas executam várias tarefas ao mesmo tempo. Um dos principais problemas que ameaçam as organizações nesse estágio é o relacionado à necessidade de capital de giro para financiar suas atividades operacionais.

- c) **Toca-Toca:** quando a organização criança passa a apresentar uma situação de fluxo de caixa favorável, incremento nas vendas e atividades mais estabilizadas, começa a ingressar no estágio seguinte do ciclo de vida organizacional, o chamado toca-toca. Como todos esses problemas sanados, a preocupação não é mais sobreviver, mas sim crescer.

A organização neste estágio avista oportunidades em toda parte, destinando recursos para outros ramos de negócio e, por seguir em diferentes direções ao mesmo tempo, cria um ambiente eclético, no qual provavelmente se complicará. A organização está organizada em torno das pessoas, não das atividades, crescendo de maneira não-planejada.

No estágio toca-toca a empresa está voltada para o mercado, passando a explorar ao máximo as oportunidades doravante criadas de forma reativa ao ambiente e deixando de lado os planos de criar novas oportunidades, “torna-se uma organização impulsionada pelas oportunidades, não uma organização geradora de oportunidades”, conforme Adizes (1990, p.37).

Com a expansão dos negócios, a organização começa a fugir ao controle do seu fundador. Surge então a necessidade da elaboração de um conjunto de regras e

diretrizes que norteiem as atividades da empresa, que baliza o processo de transição para o estágio seguinte do seu desenvolvimento: a Adolescência.



Figura 11: Os estágios de crescimento e de envelhecimento ao longo do ciclo de vida organizacional
Fonte: Adizes (1990).

d) **Adolescência:** do mesmo modo que um adolescente procura estabelecer sua independência da família, a organização adolescente renasce longe de seu fundador, fato que gera diversos conflitos e inconsistências, envolvendo, principalmente, as lutas de poder, as metas organizacionais e os sistemas de remuneração e incentivos. A entrada na Adolescência demanda delegação de autoridade. Delegar autoridade não é tarefa fácil, pois, além de temer os possíveis resultados, em princípio, o fundador não sabe como fazê-lo sem perder o controle.

A solução dos problemas de delegação pode implicar na mudança de liderança do empreendedor para o gerente profissional, o que significa a empresa mais proativa com um processo decisório menos intuitivo. Mas, ao mesmo tempo, essa mudança pode acarretar lutas de poder no interior da organização pela manutenção do *status quo*. A complicação maior da transição de autoridade é que a empresa precisa sofrer uma transposição de metas, deixando de “trabalhar mais” para “trabalhar melhor”.

e) **Plenitude:** nesta fase a flexibilidade e a controlabilidade atingem o equilíbrio, ou seja, a organização apresenta funcionalidade em sua estrutura e nos sistemas que a compõem, bem como visualiza o futuro e demonstra todo seu potencial criativo.

Na fase de plenitude há orientação para os resultados, interesse na satisfação das necessidades dos clientes, planejamento, superação das expectativas de desempenho, manutenção de altos patamares de vendas e de lucratividade. A organização na plenitude não apresenta mais problemas relacionados ao caixa, o que não significa, no entanto, que exista dinheiro de sobra; mas que a empresa, por intermédio de planejamento, torna uma possível escassez de caixa em um fato previsível.

A fase também é marcada pelo início do controle da qualidade, que busca a adequação dos produtos à necessidade dos clientes. Porém a empresa ainda enfrenta problemas relacionados com a falta de pessoal treinado e existem alguns desentendimentos com seus colaboradores internos, representados principalmente pelos clientes e fornecedores.

Adizes (1990, p.61) afirma que “as organizações Plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá”. O grande desafio que enfrenta uma organização que atinge a plenitude é permanecer nesta fase. Uma organização na plenitude não prioriza problemas relacionados com o caixa, uma vez que problemas desta natureza são possíveis de serem controlados.

O Quadro 04 traz os principais problemas enfrentados pelas organizações durante as diversas fases de crescimento do modelo de ciclo de vida, de acordo com Adizes (1990).

f) **Estabilidade:** é neste estágio que se inicia a fase de envelhecimento da organização. A empresa apresenta um bom sistema de autocontrole e administração, mas começa a perder em termos de flexibilidade. Esta fase marca o princípio do declínio e o término de crescimento. Desta fase em diante, o movimento ao Ciclo de Vida é um processo de deterioração.

O espírito empreendedor da empresa está terminando, e com ele, a criatividade, a inovação e os incentivos, responsáveis por levarem à empresa à Plenitude. Nesse ponto, a organização já conquistou uma posição estável no mercado e adquiriu uma sensação de segurança, ainda que infundada a longo prazo.

Nesse estágio, considera-se os resultados a curto prazo. O retorno sobre o investimento passa a ser a principal medida de desempenho. Por outro lado, o crescimento passa a ser menor, a conquista de novos mercados e novas tecnologias

deixam de ser metas preponderantes, começa-se a temer os riscos e as mudanças. Devido à falta de criatividade, a empresa começa a perder a sua função principal, que é atender as necessidades dos clientes.

- g) **Aristocracia:** neste estágio, a redução da flexibilidade tende a se acentuar e, por isso, a capacidade da organização em obter e produzir resultados a longo prazo diminui. Como a organização tende a ser mais passiva diante das oportunidades de longo prazo, sua capacidade de satisfazer necessidades a curto prazo também sofre. A empresa produz resultado, mas não é ativa. As metas a curto prazo, com resultados relativamente garantidos, tornam-se a norma. As demais qualidades existentes numa organização plena estão também presentes nesse estágio, no entanto, o espírito empreendedor, que é a mola mestra do crescimento, já está totalmente ausente. E assim, a organização passa imediatamente para o estágio seguinte de seu Ciclo de Vida, que é a Burocracia Incipiente.
- h) **Burocracia Incipiente:** nessa fase, a organização não tem preocupação em inovar nem com os resultados. A demanda perde a elasticidade, a receita total e a participação no mercado não param de diminuir. O clima organizacional é repleto de conflitos.
- i) **Burocracia e Morte:** nesse estágio, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente. A justificativa para sua existência não é pelo de funcionar, mas simplesmente por existir. Caracteriza-se por seus sistemas numerosos, porém pouco voltados para aspectos funcionais, está dissociada do ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma e não há qualquer senso de controle. As únicas coisas que importam nessa fase são as regras e diretrizes e não há orientação para os resultados ou para a satisfação das necessidades dos clientes. Quando atinge este estágio, a organização dificilmente consegue retornar aos estágios de crescimento. O importante nesse estágio não é a organização funcionar bem, e sim continuar existindo.

Uma organização no início do estágio da infância enfrentará	<ol style="list-style-type: none"> 1) excesso de atividades 2) escassez de recursos 3) centralização das decisões 4) deficiência de pessoas treinadas
Uma organização no início da fase toca-toca enfrentará	<ol style="list-style-type: none"> 1) excesso de coisas para fazer 2) ausência de delegação 3) brigas internas 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final da fase toca-toca enfrentará	<ol style="list-style-type: none"> 1) excesso de coisas para fazer 2) brigas internas 3) crises de liderança 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no início da fase da adolescência enfrentará	<ol style="list-style-type: none"> 1) brigas internas 2) crise de liderança 3) perda de mercado 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final da fase da adolescência enfrentará	<ol style="list-style-type: none"> 1) crise de liderança 2) escassez de pessoal bem treinado 3) excesso de coisas para fazer 4) brigas internas
Uma organização no início da plenitude enfrentará	<ol style="list-style-type: none"> 1) escassez de pessoal bem treinado 2) um pouco de brigas internas.

Quadro 06: Problemas enfrentados pelas organizações nas etapas de crescimento
Fonte: Adizes, 1990.

As organizações burocráticas podem continuar vivendo quando conseguem funcionar totalmente isoladas do ambiente externo. Exemplos de tais organizações incluem os monopólios e os órgãos governamentais. Os sindicatos ou as pressões políticas poderão mantê-las vivas pela questão de eliminar um órgão que oferece empregos. O resultado é um dispendioso prolongamento da vida artificial.

A morte ocorre quando ninguém mais tem compromisso com a organização, numa burocracia, a morte se prolonga porque ela não tem compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos.

2.6.3 Os Estágios de Desenvolvimento Organizacional, segundo Marques

O modelo proposto por Marques (1994) preconiza que o ciclo de vida das organizações se dá em estágios de progressões contínuas para níveis superiores, sempre em busca do equilíbrio com o ambiente, o que significa que a organização acompanha as constantes mudanças nos níveis de necessidade dos seus clientes.

São nove os estágios de seqüência obrigatória e cumulativos de desenvolvimento segundo o modelo de Marques (1994), descritos a seguir. Na medida que se sucedem, os estágios vão apresentando requisitos gerenciais de ordem superior para atender à crescente demanda de eficiência e eficácia de produção e de domínio ambiental e tecnológico. Quando uma organização atinge níveis mais avançados, principalmente após o quinto estágio, é admissível que seus diferentes departamentos ou divisões estejam vivenciando diferentes estágio de desenvolvimento.

- a. **Estágio Conceptual:** é o estágio de concepção da organização. Os fundadores identificam uma oportunidade, uma necessidade insatisfeita e acreditam na idéia de poder satisfazê-la e obter algum retorno. São características predominantes do estágio conceptual: desenvolvimento do conceito de negócio, análise de riscos, análise das experiências similares e avaliação do potencial de lucro e de crescimento.
- b. **Estágio Organizativo:** neste estágio ocorre a organização social da empresa em torno da idéia ou motivação que levou à concepção da organização. A missão da empresa é estabelecida, ainda que não exista nenhum registro formal. O comprometimento com a idéia e com os destinos da organização é o fator mais crítico desse estágio. É preciso pensar e colocar em prática o modo como a organização vai acontecer. Por essa razão, são atribuições ou características desta fase de desenvolvimento da empresa: definições sobre empregados, instalações, localização e processos da organização; aprendizagem sobre as regras do jogo; liderança carismática e estabelecimento de cultura inicial; busca de sócios ou entidades que possibilitem viabilizar a organização.
- c. **Estágio Produtivo:** o início deste estágio se dá quando a organização gera seus primeiros produtos e os entrega aos primeiros clientes. A ênfase aqui é a satisfação

das necessidades para a qual a organização foi criada. Por isso, são características deste estágio: o compromisso com a satisfação dos clientes; pouca delegação; ausência de normas e diretrizes; planos de curto prazo; ênfase na tecnologia e no aperfeiçoamento do produto ou serviço; a empresa preocupa-se com o fazer e não com o planejar. Nesta etapa enfrenta-se as primeiras ameaças no relacionamento com clientes, fornecedores, governo e concorrentes e a atitude gerencial é defensiva.

- d. **Estágio Caçador:** neste estágio a organização, por estar confiante na aceitabilidade conquistada no estágio anterior, dirige todos os seus esforços ao aumento das vendas, à caça a clientes e a todo tipo de oportunidades de negócios. São características preponderantes do estágio caçador: a orientação de vender a qualquer custo; o crescimento não é planejado e as pessoas são pouco treinadas; faltam critérios de avaliação de desempenho; a atitude gerencial é ofensiva; surge grande ameaça dos concorrentes diretos e produtos substitutos e torna-se maior a necessidade de controles administrativos.
- e. **Estágio Administrativo:** este estágio merece atenção devido ao perigo da burocratização excessiva. Isto porque o estágio caçador configura-se pelo crescimento da empresa, o que, conseqüentemente, a torna mais complexa. Assim, todo cuidado deve ser direcionado em organizar-se administrativamente a empresa sem, no entanto, excessos que gerem a sua inflexibilidade. Pode-se enumerar como elementos característicos do estágio administrativo os seguintes fatores: institucionalização de controles, normas, procedimentos e diretrizes; departamentalização, descentralização e delegação; caracterização dos níveis estratégicos, táticos e operacionais; introdução ao planejamento; e racionalização para aumento da produtividade.
- f. **Estágio Normativo:** a passagem do estágio administrativo para o estágio normativo indica a necessidade de oferecer uma resposta à burocratização excessiva. É esperado que a organização atinja este sexto estágio mais eficiente, menos dependente do fundador. Contudo, ela também deverá emergir da fase anterior de forma mais lenta, mais pesada, menos lucrativa e menos flexível.

Assim, um dos grandes desafios deste momento será formar um corpo gerencial capaz de conduzir a organização para estágios mais avançados, que responderá pela continuidade da organização. Nesta etapa da vida da empresa os seguintes aspectos ganham evidência: necessidade de reformulação das estruturas, dos subsistemas gerenciais e teleológicos e de remodelar os subsistemas de recompensas; implementação do planejamento estratégico e do orçamento empresarial; frequentes alterações e sucessões na cúpula administrativa, com a profissionalização da liderança; ênfase na delegação de autoridade e forte descentralização; controles exercidos pelos níveis táticos e estratégicos; ameaça de sérios conflitos organizacionais em função das frequentes sucessões e renovação de pessoal; e deslocamento da ênfase do quantitativo para o qualitativo.

- g. **Estágio Participativo:** este estágio é denominado de participativo justamente por apresentar como característica preponderante o fato de as decisões serem tomadas em todos os níveis, ou seja, no local da ação e não no topo do organograma. São características preponderantes do estágio participativo: modelo de gestão baseado na cooperação e nos resultados; autonomia administrativa para a satisfação plena das necessidades dos clientes; sistema participativo de recompensas baseado em desempenho; ampla participação no planejamento e sistema de decisões; descentralização de sistemas de informações gerenciais; recompensas intrínsecas motivando a execução de tarefas; aumento de vendas com aumento de lucratividade; e conjunto harmônico de regra e normas.
- h. **Estágio Adaptativo:** este penúltimo estágio visa a reconquista da flexibilidade a fim de que a empresa tenha capacidade de adaptar-se às constantes mudanças no ambiente externo. Portanto, somente a plenitude no estágio participativo é que permitirá à organização a sobrevivência no estágio adaptativo. As principais características presentes no estágio adaptativo são: capacidade de adaptação ao ambiente externo; incentivo à atividade de P&D (pesquisa e desenvolvimento); grande intensidade tecnológica; sistemas orientados para os clientes com cultura adaptável e consciente da qualidade do ponto de vista do valor percebido pelo cliente; organização a serviço do ambiente onde estão inseridas; sistema de recompensas descentralizado; desaparecimento da figura dos supervisores e

surgimento das equipes autogerenciadas; e equilíbrio entre descentralização e centralização.

- i. **Estágio Inovativo:** este último estágio ilustra a capacidade da empresa gerar mudanças no ambiente. Dotada de conhecimento e de experiências adquiridas nos estágios anteriores, a organização parte, então, em busca do desconhecido, não mais reagindo às mudanças ambientais, mas antecipando-se a elas. As características que norteiam este estágio são: resposta antecipada à mudança ambiental através do modelo: antecipação – exploração – criação; mudança estratégica agressiva; grande ímpeto empreendedor; poderosas técnicas de vigilância ambiental; tecnologias renovadas de planejamento; capacidade de captação de sinais fracos das mudanças incipientes; modelo de grande integração com clientes, fornecedores, governo e meio ambiente; e organização como sistema indutivo de aprendizagem.

2.6.4 Modelo Funcional, de Scott e Bruce

Scott e Bruce (1987) utilizam o Modelo Funcional para explicar o Ciclo de Vida das organizações. Segundo os autores, a evolução de uma organização pode ser descrita em cinco etapas, de acordo com o nível de desenvolvimento da empresa: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Entre as etapas estão a maioria dos fracassos, pois ocorre instabilidade na transição de uma etapa para outra.

- a) **Início:** corresponde ao período de concepção da empresa, compreende desde o nascimento da idéia até a decisão de criar a organização e colocá-la em funcionamento. Desta forma, pode-se dizer que as características ou atribuições deste estágio resumem-se em: projetar ou planejar a organização; determinar o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento; captar recursos; realizar as operações que permitam o funcionamento da firma, tais como registro, instalações, contratações, entre outras; e elaborar o plano de negócios.
- b) **Sobrevivência:** diz respeito aos primeiros anos de vida da organização, por isso, neste período, observa-se as seguintes características: conquista de espaço no

mercado; realização de avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, tendo em vista um conceito de qualidade aceito pelos clientes; busca de estabilidade financeira e de mercado, o empreendedor cuida de todos os assuntos da empresa. Esse estágio será cumprido quando a empresa alcançar equilíbrio financeiro e tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que lhe permitam suportar um futuro crescimento.

- c) **Crescimento:** a passagem para este estágio significa que a estabilidade foi alcançada. O novo desafio será fazer com que os negócios cresçam, sem, contudo, significativas alterações na atual estrutura, especialmente no que tange processos de fabricação, produtos ou serviços oferecidos. São características desta fase: esforços em atingir as vendas planejadas no primeiro estágio; e fazer com que a capacidade de produção instalada seja toda ocupada com o volume de vendas.
- d) **Expansão:** esta fase visa, de maneira simplificada, fazer acontecer as idéias traçadas na etapa anterior. Por isso, são características preponderantes deste momento: reorganização profunda da estrutura inicial; oferecimento de suporte capaz de contribuir para a introdução de novos produtos ou serviços, para o crescimento no volume de vendas e à integração da cadeia produtiva; implementação das estratégias definidas na etapa de crescimento; constante atualização em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços, com vistas à manutenção da empresa no mercado; e redefinição do futuro da empresa.
- e) **Maturidade:** esta última fase do modelo corresponde à consolidação da empresa no mercado e em termos de estrutura. Assim, a organização adquire relativa tranquilidade e tem oportunidade de replanejar de forma ordenada o futuro. As empresas que atingem este estágio estão deixando ou já deixaram de ser pequenas e, normalmente, três destinos as orientam: o primeiro é a estabilização; o segundo é o declínio e o terceiro é a continuidade do crescimento.

A Figura 12 demonstra a evolução da empresa segundo o Modelo Funcional.

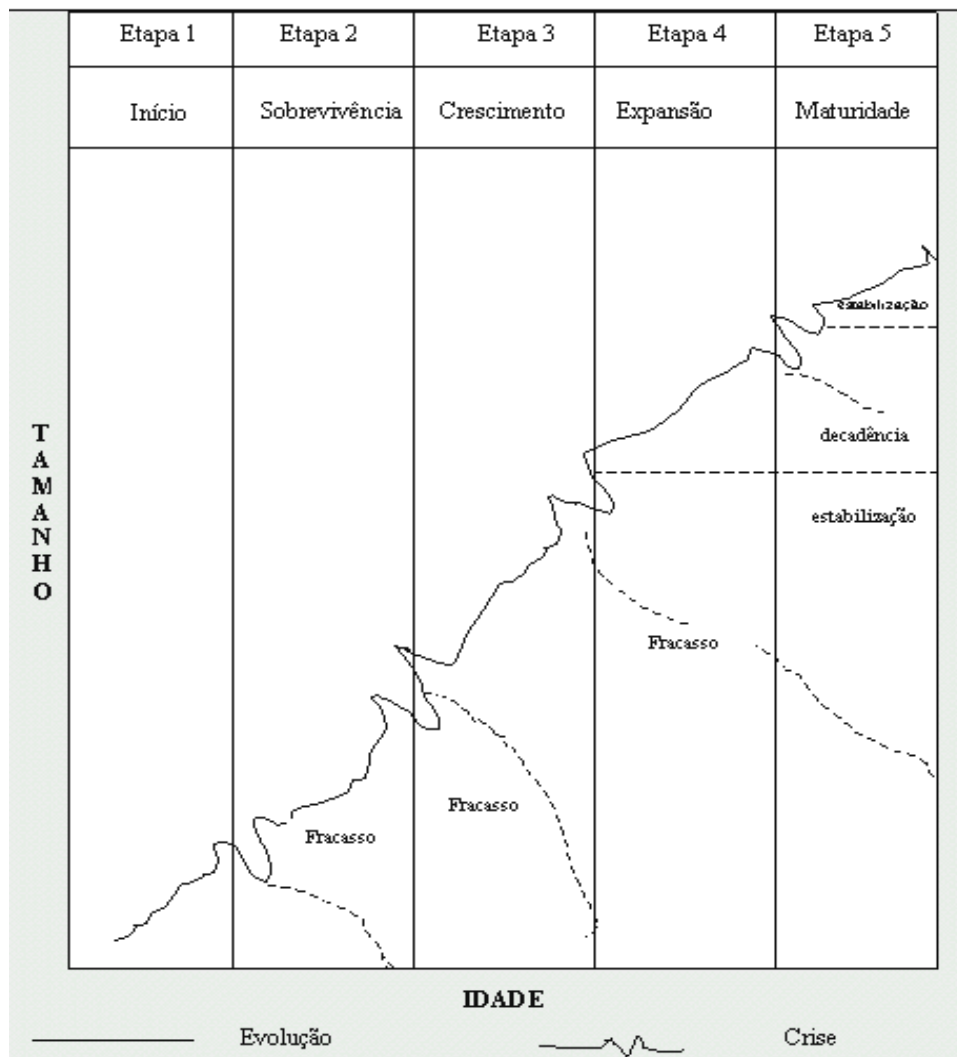


Figura 12: Modelo Funcional
 Fonte: Bruce, Scott (1987).

2.6.5 Os Estágios de Desenvolvimento, segundo Kaufmann

Kaufmann (1990) retrata o ciclo de vida de uma organização por intermédio de seus Estágios de Desenvolvimento. São quatro os estágios contemplados por este modelo: nascimento; crescimento; maturação e institucionalização; e renovação.

O nascimento corresponde à fase inicial de toda organização. É o período onde o empreendedor reúne recursos para constituir a empresa, que deverá dedicar-se a uma determinada atividade de mercado.

Como elementos característicos encontrados nesta fase pode-se destacar: as prioridades concentram-se em produzir e vender; o processo de comunicação é simplificado e informal; a estrutura administrativa é pequena e também informal; o grau de burocratização é pequeno, ou seja, o suficiente para fazer a empresa operar; e a figura do

empreendedor é dominante e influência no perfil da empresa, isto é, a definição do ritmo e do estilo de trabalho da empresa, dos riscos a serem assumidos, bem como as decisões a serem tomadas.

A passagem da fase nascimento para o crescimento é caracterizada pelo momento em que a empresa deixa de pensar somente na sobrevivência para dedicar seus esforços a um crescimento acelerado.

Por esta razão, o período de crescimento é marcado pelos seguintes fatores: cresce o número de empregados e a necessidade de novas especializações funcionais; os profissionais são mais diversificados em termos de formação e experiências; as tarefas são mais complexas; surge a necessidade de um sistema de informações e, com ele um maior grau de burocratização; o processo de comunicação já não é tão simples e informal; e o empreendedor dedica seus esforços à moldagem e preservação da cultura da empresa, ou seja, a figura dominante da fase nascimento volta-se, agora, para a transmissão, aos funcionários, de como quer que a empresa aconteça, distribuindo atribuições.

O terceiro estágio de maturação e institucionalização marca o amadurecimento e a diversificação, por meio da exploração de novos produtos e mercados e, eventualmente, outros negócios ligados ou não à atividade inicial. Neste período, as características mais visíveis são: estrutura organizacional e administrativa com forma e hierarquia mais definidas; implantação de unidades, divisões ou centros, com tendências para o surgimento de órgão de staff e assessorias; cargos, responsabilidades e autoridades formalizados; processo de comunicação altamente formal; sistema de informações (planejamento e controle) estruturado e formal; decisões são mais lentas, burocracia alta e tendência à perda de seu foco, direção e identidade.

A fase maturação apresenta como particularidade a “empresa do dono”, que tem importância relevante no processo do ciclo de vida. Neste momento a empresa ainda não tem capacidade de caminhar sozinha, mas também não tem o dono presente em todos os momentos, ou seja, a organização transcende a figura do dono.

Em vista das características desta fase, a alta administração precisa conciliar o processo de administração do cotidiano da empresa com o processo de gerenciamento do crescimento e do futuro. Acontece, porém, que a instituição acaba tendo sua continuidade dependente da capacidade de liderança de seus membros, os quais terão de comprometer-se com os seguintes desafios: tornar a estrutura forte e coerente; dotá-la de instrumentos de gestão eficazes; conferir personalidade própria à empresa; institucionalizar a cultura; e

preservar os valores básicos. O intuito é que isto tudo seja criado para permanecer com o passar dos anos.

Ao completar o processo de institucionalização, se bem-sucedido, a empresa estará profissionalizada. Terá sistemas estruturados e controles adequados. A empresa terá uma cultura interna e uma personalidade própria, bem como uma imagem e uma identidade externa conhecidas e definidas. Em resumo, conterá os elementos vitais para garantir a sobrevivência a longo prazo como instituição, desde que também desenvolva a capacidade de renovação.

Nesta fase de desenvolvimento, a burocracia começa a tornar-se exagerada. As unidades de negócio têm autonomia operacional, em contrapartida, o processo de planejamento e controle é bastante estruturado. As funções de apoio, de um modo geral, estão centralizadas. As unidades de staff estão fortalecidas e suas relações com as unidades de negócio são formais e difíceis. Há geralmente excessos de sistemas, de informações, de controles, de pessoal, predominância do conservadorismo sobre o risco, da maximização da rentabilidade no curto prazo sobre os investimentos para o futuro.

A identificação dessas características atenta a empresa para a necessidade de buscar a fase de renovação. Segundo Kaufmann (1990, p.25) esta fase “constitui-se em uma meia-volta no caminho do desenvolvimento da empresa”, cuja finalidade é um retorno aos valores originais e ao espírito empreendedor que possibilitaram, no passado, o acelerado crescimento da empresa, agora em torno de uma organização mais forte, mais estruturada, com personalidade e identidade próprias.

As características da fase Renovação podem ser assim elencadas: busca de um modelo mais aberto de operação; colaboração interpessoal sobressaindo-se sobre a comunicação formal; responsabilidade coletiva em vez de autoridade pessoal; segurança da empresa para flexibilização, mudança de rumos, espaço à criatividade e à inovação; e mudança de cultura, visando a redução de estruturas e funções a fim de se terem decisões mais ágeis.

Na Figura 13 é possível se verificar as características de cada uma das fases de desenvolvimento da empresa, segundo o modelo de Kaufmann (1990).

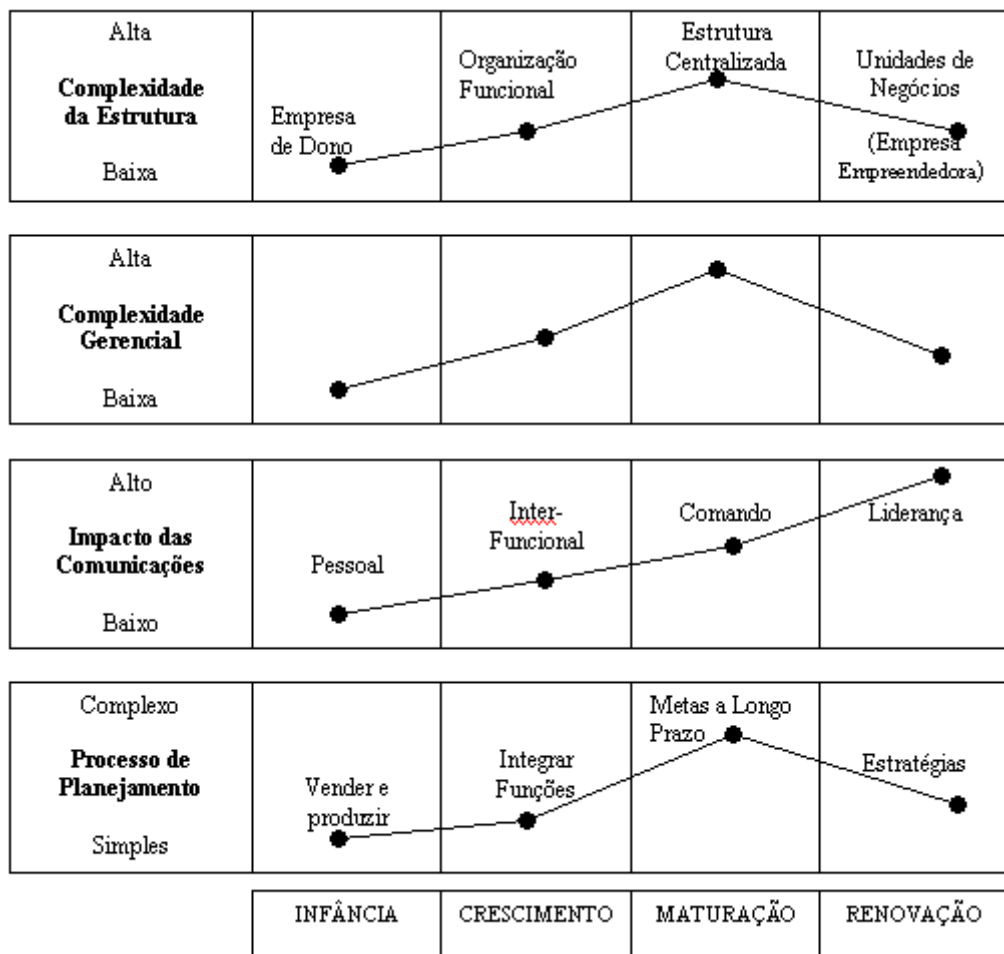


Figura 13: As fases de desenvolvimento da empresa
 Fonte: Kaufmann (1990).

2.6.6 A Evolução e a Revolução no Desenvolvimento Organizacional, segundo Greiner.

Para Greiner (1972), as organizações passam por cinco períodos de evolução relativamente calmos, cada qual intercalado por um período de crise e revolução (Figura 12). A maneira como cada dimensão influencia sobre o outro aspecto no decorrer do tempo, quando os cinco elementos começam a interagir, representam a idéia completa e dinâmica do desenvolvimento da empresa.

Cada período evolucionário se caracteriza pelo estilo de administração dominado para conseguir o crescimento, enquanto que cada período revolucionário se caracteriza pelo problema administrativo dominante que precisa ser resolvido para que o crescimento possa prosseguir.

Para Greiner (1972), as empresas acham-se arraigadas mais em decisões passadas do que em acontecimentos atuais ou na dinâmica externa do mercado. Forças históricas, na verdade, moldam o desenvolvimento da empresa. Enfatiza que, as empresas costumam deixar de reconhecer que muitas indicações valiosas para o êxito futuro encontram-se dentro de suas próprias organizações e em seus diversos estágios de desenvolvimento. Além do mais, a incapacidade de direção da empresa de compreender seus problemas de desenvolvimento empresarial pode redundar numa estagnação da empresa em seu estágio atual de evolução ou, finalmente, em sua falência, independente das perspectivas oferecidas pelas condições de mercado.

O modelo desenvolvimento por Greiner (1972), identifica cinco aspectos como fatores essenciais na elaboração de um modelo de desenvolvimento empresarial, quais sejam:

1. **Idade da Empresa:** o aspecto mais evidente de qualquer modelo de desenvolvimento é o tempo de existência da empresa. Os estudos históricos reúnem dados e informações de diversos pontos do tempo e, então, fazem comparações. Dessas observações, torna-se evidente que os mesmos períodos não são mantidos o tempo todo, o que vem a provar algo fundamental: os problemas e princípios administrativos estão enraizados no tempo.
2. **Tamanho da Empresa:** o tempo não é o único fator determinante da estrutura empresarial. Na verdade, as empresas que não se expandem em tamanho podem manter muitos de seus aspectos e métodos intactos durante longos períodos. Além das proporções maiores, crescem também os problemas de coordenação e comunicação interna, surgem novas funções, multiplicam-se os níveis na hierarquia administrativa e os cargos se tornam interligados.
3. **Estágios de Evolução:** à medida que tanto a idade como o tamanho aumenta, outro fenômeno se torna evidente: o desenvolvimento prolongado, chamado período evolutivo. A maioria das empresas em expansão não se desenvolveu apenas durante dois anos ou então se retraem durante um ano, pelo contrário, aquelas que sobrevivem a uma crise geralmente passam a gozar de quatro a oito anos de crescimento contínuo, sem nenhum contratempo econômico mais sério ou qualquer dissidência grave. O termo “evolução” parece apropriado para descrever esses

períodos mais calmos porque tão somente uns ajustes menores parecem ser suficientes para manter a expansão dentro dos mesmos padrões gerais de administração.

4. **Estágios de Revolução:** durante tais períodos de crise, inúmeras empresas vão à falência – pois são incapazes de abandonar métodos antigos e adotar modificações estruturais, elas fecham as portas ou param de se expandir e fernekem. A tarefa mais crítica com que se defronta em cada período revolucionário é a de encontrar um novo conjunto de métodos empresariais que se torne a base para administrar o período seguinte de expansão evolutiva. Por mais curioso que pareça, esses novos métodos com tempo dão origem as suas próprias sementes de decadência e levam a outro período de revolução. Por conseguinte, as empresas sofrem a ironia de ver uma genial solução de agora tornar-se um grave problema posteriormente.

5. **Ritmo de Expansão do Mercado:** o ritmo no qual uma empresa passa pelas diversas fases de evolução e revoluções estão intimamente relacionadas às condições do mercado de seu ramo de atuação. Embora os períodos evolutivos costumem ser relativamente breve em ramos industriais de grande expansão, períodos evolutivos bem mais longos ocorrem em indústrias já maduras e de crescimento lento. As revoluções parecem ser mais serias e difíceis de resolver quando a situação do mercado é desfavorável.

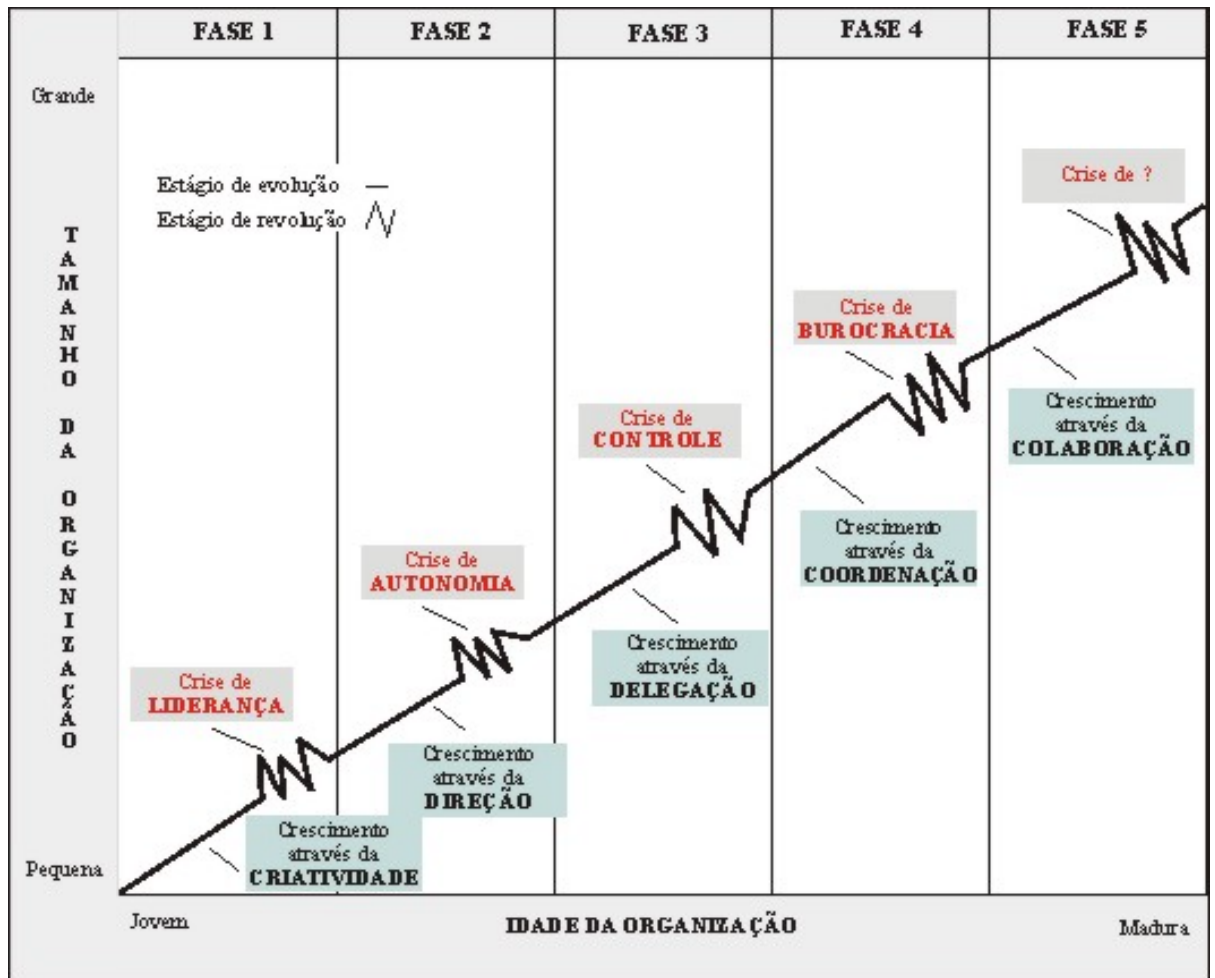


Figura 14: As cinco fases de evolução e de revolução de desenvolvimento organizacional
 Fonte: Greiner (1972).

3 METODOLOGIA

O conhecimento científico caracteriza-se por ser sistemático, verificável e falível. Conseqüentemente, não é definitivo ou absoluto, uma vez que novas hipóteses e o desenvolvimento de diferentes técnicas podem reformular o acervo de teoria existente (LAKATOS, MARKONI, 1991).

Na busca da produção desse conhecimento, as ciências empregam técnicas sistemáticas e estruturadas, capazes de conferir rigorosidade necessária a esse conhecimento. São os chamados métodos científicos, interpretados por Gil (1995, p.27) como o “conjunto de procedimentos intelectuais adotados para se atingir o conhecimento e de técnicas que possibilitam sua verificação”.

Kaufmann (1977) argumenta que é através do procedimento científico que se decide se determinadas proposições podem ser consideradas como parte de uma determinada ciência. Segundo Blaike (1995) o método científico consiste em técnicas e procedimentos usados para coletar e analisar dados relacionados com uma questão de pesquisa ou hipótese; nas ciências sociais, esses métodos envolvem a participação de pessoas em entrevistas (variando das mais formais e estruturadas às informais), o preenchimento de questionários, a observação de comportamentos e o exame de documentos ou outros registros da atividade humana, entre outros aspectos. É por meio dos métodos que o pesquisador cursará a trajetória que o levarão a responder a sua exploração.

Como já definido anteriormente, o propósito principal do trabalho é conhecer o processo de adaptação ocorrido na organização, determinando quais foram, como se desenvolveram e que fatores ocasionaram as mudanças estratégicas da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC, no período compreendido desde a sua fundação, no ano de 1990, até o ano de 2005, relacionando-as as fases de evolução e revolução vivenciadas pela instituição ao longo do seu processo de Desenvolvimento Organizacional. Trata-se de um estudo de caso, de caráter qualitativo, que abordou a história da organização num estudo longitudinal (ao longo de um período), analisou o conteúdo e o processo de seu comportamento estratégico no período indicado, considerando a influência do seu contexto interno e externo, além de analisar as fases de desenvolvimento organizacional vivenciadas pela instituição ao longo de sua existência.

Não foram identificadas, nem comparadas, variáveis dependentes e independentes, por meio de análises quantitativas ou estatísticas, no sentido de encontrar

relações entre as categorias de análise. Não se pretendeu estabelecer generalizações válidas para o conjunto das Fundações de Amparo à Pesquisa – FAP’s: o foco principal foi conhecer o processo de adaptação pelo qual passou a organização e sua relação com os ciclos de vida vivenciados pela organização, considerando o ambiente.

Neste terceiro capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o trabalho de investigação. Serão apresentadas as perguntas que nortearam a pesquisa, além de especificado o caráter qualitativo da pesquisa. Em seguida, complementarmente, será descrito o design da pesquisa, compreendendo a adoção da pesquisa contextualista – em termos de processo, conteúdo e contexto, a configuração da pesquisa como um estudo de caso singular e, por fim, a identificação dos procedimentos de coleta e análise de dados, com foco no *Direct Research* (MINTZBERG, 1978, 1979; MINTZBERG, McHUGH, 1985).

3.1 Perguntas de pesquisa

A partir dos objetivos especificados para a realização deste estudo, as seguintes perguntas servirão para orientar a execução da pesquisa:

- 1) Quais foram os períodos de evolução e revolução vivenciados pela Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC ao longo do seu processo de Desenvolvimento Organizacional?
- 2) Que mudanças estratégicas (estratégias adotadas) ocorreram em cada uma dos períodos estratégicos em termos de conteúdo (o que mudou), de contexto (por que mudou) e de processo (como mudou)?
- 3) Como se configura o ambiente geral e o ambiente específico às mudanças estratégicas? Que fatores internos e externos foram responsáveis por deflagrar o processo de mudança?
- 4) Quais são os *stakeholders* mais relevantes em cada uma das mudanças ocorridas? De que modo influenciaram no processo de Adaptação Estratégica?
- 5) Qual foi o padrão de comportamento da organização ao longo do tempo? A Adaptação Estratégica (as respostas da organização) ao longo do tempo ocorreu de forma determinista ou voluntarista?
- 6) Como se relacionam o processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC e os

períodos de evolução e revolução do seu processo de Desenvolvimento Organizacional?

- 7) Que proposições teóricas podem explicar o processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC?

3.2 Abordagem qualitativa

A maioria das pesquisas que analisam as mudanças organizacionais tem sido realizada de forma a-histórica e a-processual (PETTIGREW, 1985). Child e Smith (1987) afirmam que os modelos baseados na Teoria Contingencial, por exemplo, são estáticos ao delinear condições desejáveis ou ajustes entre organização e ambiente. Esse modelo de pesquisa consegue explicar pouco mais que associações positivistas estabelecidas entre dimensões estruturais e fatores situacionais (CHILD, 1972).

As relações positivistas de causa-efeito são insuficientes para explicar os fenômenos sociais, como é o caso da adaptação estratégica das organizações. Segundo Giddens (1979), a explicação desses fenômenos deve considerar o contexto tanto interno quanto externo no qual se desenvolve o processo. As relações de causa-efeito entre variáveis não consideram esse contexto, específico para cada organização, assumindo relações universais e constantes no tempo.

No estudo da adaptação estratégica deve-se considerar, também, os fatores subjetivos, tais como os processos políticos e culturais que envolvem as relações de caráter humano e social, e as percepções dos indivíduos acerca do contexto no qual se desenvolvem as mudanças. Apesar de mais complexa, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada como alternativa à pesquisa quantitativa no estudo das ciências sociais, visto que se utiliza de uma abordagem interpretativa para o estudo dos fenômenos e não uma abordagem racional, que coleta dados numéricos relativos a variáveis envolvidas no fenômeno e analisa-os estaticamente, abstraindo-os do contexto e do processo com o qual foram produzidos. A tentativa de utilizar essa abordagem para estudar fenômenos sociais, de explicar as atitudes, crenças e o comportamento das pessoas através de teorias probabilísticas, de criar modelos comportamentais positivistas, é uma distorção da realidade (SEYMOUR *et. al.*, 1995).

Na metodologia quantitativa, o conhecimento é produzido formalmente e rigorosamente. Porém, é incapaz de identificar as sutilezas das situações de pesquisa (THIOLLENT, 1992). Por outro lado, a pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que vão de definindo na medida em que a pesquisa se desenvolve. Envolve dados descritivos, através de processos interativos, pelo contato do pesquisador com a situação estudada.

Merriam (1998) considera a pesquisa qualitativa um conceito guarda-chuva, que abrange diversas formas de investigação que ajudam a compreender e descrever o significado dos fenômenos sociais com a menor ruptura possível do ambiente natural. Roesch (1999), diz que a tradição qualitativa parte da perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem. A abordagem qualitativa utiliza-se de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significados aos fenômenos ocorridos naturalmente no mundo social (VAN MANNEN, 1979).

Para Bogdan e Taylor (1984) a pesquisa qualitativa produz dados descritivos, palavras expressadas pelas pessoas e seu comportamento observável. Para esses autores, a pesquisa qualitativa é indutiva, voltada para as pessoas e grupos em seu ambiente natural, de forma holística, procurando compreender as pessoas levando em consideração seus quadros de referência. Classificam ainda essa pesquisa como artesanal, pois seus métodos não têm sido tão refinados e padronizados como as outras abordagens de pesquisa.

A pesquisa qualitativa não é um processo linear, realizado passo-a-passo. Nela, a coleta e a análise de dados constituem atividades simultâneas. A análise tem início com a primeira entrevista, com a primeira observação, com o primeiro documento lido. Compreensões emergentes, intuições e hipóteses tentativas dirigem a próxima fase da coleta de dados, a qual, por seu turno, indica o refinamento ou reformulação de questões, e assim por diante. É um processo interativo que permite ao investigador produzir descobertas confiáveis (MERRIAN, 1998).

Triviños (1987) define investigação qualitativa como uma investigação etnográfica. A etnografia baseia suas conclusões nas descrições do real cultural, para então extrair os significados que têm para as pessoas que pertencem a essa realidade, obrigando tanto os sujeitos como o investigador a uma participação ativa no ambiente em que compartilham modos culturais. A pesquisa qualitativa permite que um fenômeno seja mais bem compreendido em seu contexto específico, pois o investigador está inserido e envolvido na vida da comunidade, que é seu objeto de estudo.

Triviños (1987) caracteriza a pesquisa qualitativa por meio de dois traços fundamentais: primeiro, sua tendência definida de natureza desreificadora dos fenômenos, do conhecimento e do ser humano; segundo, a rejeição da neutralidade do saber científico. Mason (1996) acrescenta, ainda, outras particularidades, quais sejam: baseia-se em métodos de geração de dados flexíveis e sensíveis ao contexto social, baseia-se em métodos de análise e explanação, que envolvem compreensões de complexidade, detalhe e contexto; e procura produzir compreensões, com base em dados contextuais e detalhados, com grande ênfase nas formas holísticas de análise e explanação.

O trabalho, neste caso, não é orientado por uma hipótese levantada a priori, pois a realidade de uma pesquisa qualitativa é complexa e não completamente conhecida. Como coloca Martignago (1998) a pesquisa qualitativa exige estruturação mínima, pois como a realidade é múltipla, socialmente construída em uma determinada situação, não se pode apreender seu significado se, de modo arbitrário e precoce, a aprisionarmos em dimensões e categorias.

Considerando os propósitos desta pesquisa, a proposta deste trabalho é realizar um estudo descritivo, uma vez que a intenção é apresentar os fatos e os fenômenos na realidade estudada, descobrindo as características dos fenômenos tais como são (RICHARDSON, 1985), analisando os episódios ao longo do tempo, relacionando-os com seus antecedentes, ou outros eventos, para adquirirem forma e significado. Trata-se de uma pesquisa qualitativa em um ambiente específico. Dessa maneira, a metodologia proposta opõe-se aos estudos que consideram os eventos de forma episódica e dissociados do contexto em que ocorrem, pois desenvolve um estudo longitudinal e histórico-biográfico da mudança (KIMBERLY, 1976; SALAMA, 1992).

3.3 Design da pesquisa

Segundo Yin (1990), o design da pesquisa constitui a seqüência lógica que interliga os dados empíricos com as questões de pesquisa iniciais e, finalmente, com suas conclusões. Os componentes do design de uma pesquisa, segundo o autor, são as questões de estudo, seus objetivos, sua unidade de análise, a ligação entre os dados e as proposições e o critério para interpretar as descobertas.

Dessa forma, partes do design da presente pesquisa já foram apresentadas, tais como definição do tema e do problema da pesquisa, as questões que nortearão a pesquisa,

objetivos gerais e específicos, a unidade de análise. Seguindo o que propõe Yin (1990), esta seção tem como objetivo apresentar os demais componentes do design.

Inicialmente, serão apresentadas as categorias de análise para o processo de Desenvolvimento Organizacional e para Adaptação Estratégica. Em seguida, será qualificado o caráter processual-contextualista da pesquisa, baseando-se na concepção de Pettigrew (1987, 1990); será abordada a pesquisa como estudo de caso singular e histórico; e por fim, os métodos de análise e coleta de dados, seguindo as proposições de Mintzberg (1978, 1997) e Mintzberg e McHugh (1985).

Na Figura 15 está representado o design da pesquisa, os passos a serem seguidos para alcançar os objetivos desta pesquisa.

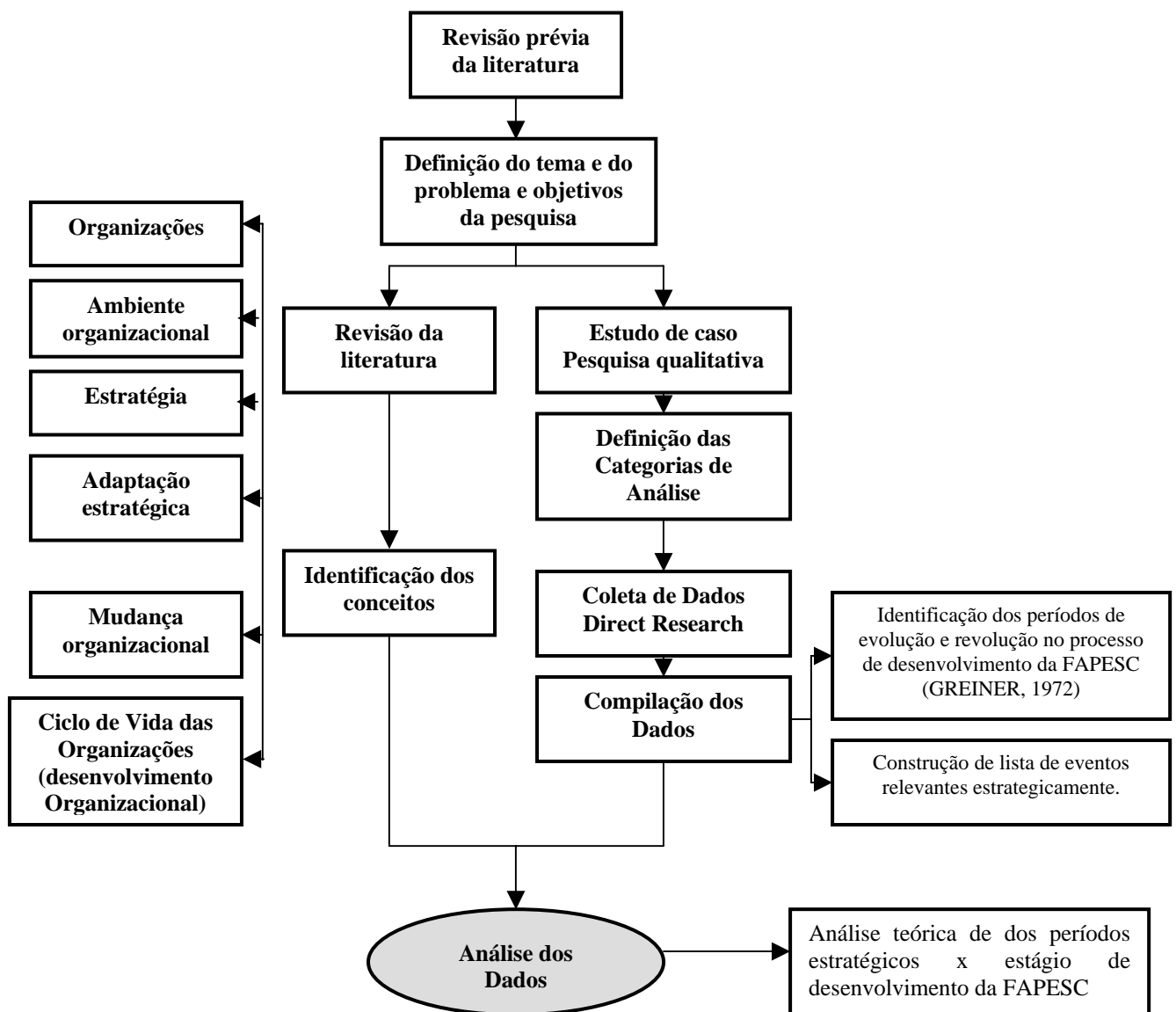


Figura 15: Design da pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

3.3.1 Categorias de análise

A partir dos objetivos propostos para a realização dessa pesquisa, a Adaptação Estratégica e o Desenvolvimento Organizacional serão as duas categorias de análise.

No que se refere ao Desenvolvimento Organizacional, entendido como sinônimo de Ciclo de Vida das Organizações, serão consideradas as fases ou períodos vivenciados pela organização ao longo de sua existência (ADIZES, 1990). Será operacionalizado utilizando os referenciais teóricos do Modelo de Desenvolvimento Organizacional de Greiner (1972), que compreende períodos de evolução, ou seja, períodos prolongados de crescimento sem significativas transformações nas práticas organizacionais, e períodos de revolução, marcados pela ocorrência de grandes crises e mudanças estruturais.

Considerando também, como indica o Modelo de Greiner (1972), as dimensões temporal (idade da organização) e o tamanho da organização, foram utilizados, com base nos fundamentos teóricos de Kaufmann (1990), Adizes (1990), Ainsworth-Land (apud CARVALHAL; FERREIRA, 2001), Marques (1994) e Scott e Bruce (1987), os seguintes subsídios para a verificação dos estágios do ciclo de vida:

- Estrutura organizacional: organograma, achatamento e expansão dos níveis hierárquicos;
- Grau de flexibilidade e controlabilidade;
- Normas e procedimentos: nível de formalização dos processos, padronização das atividades;
- Processo decisório: centralização e descentralização das decisões (modelo de delegação de autoridade);
- Processo de Planejamento: o processo, existência de planejamento das atividades, visão a curto ou a longo prazo;
- Sistema de controle das atividades: acompanhamento dos objetivos por indicadores de desempenho, utilização de relatórios formais.

Com relação a segunda variável - a Adaptação Estratégica – será considerada como decorrência da articulação das capacidades organizacionais em relação as contingências do ambiente (HREBINIAK, JOYCE, 1985), resultando em uma mudança organizacional (MILES, SNOW, 1978). Será considerado tanto o comportamento proativo quanto o reativo, ou seja, a antecipação ou a reação às modificações provocadas pelas variáveis externas (HREBINIAK, JOYCE, 1985). As organizações podem influenciar seus

ambientes por intermédio de escolhas voltadas ao mercado (WEICK, 1973) e a adaptação pode ocorrer também devido a fatores internos da organização.

Serão considerados como categoria de análise para a identificação do processo de adaptação estratégica e a mudança dela decorrente: estruturas, nas tecnologias e nos processos administrativos em termos de conteúdo contexto e processo (PETTIGREW, 1987), descrito na próxima seção. A operacionalização será descrita a seguir, na Seção 3.3.5.

3.3.2 O caráter processual-contextualista da pesquisa

Ao realizar uma ampla revisão da literatura referente ao processo de mudança organizacional, Pettigrew (1987) observou que a maior parte das pesquisas nessa área é *a-histórica, a-processual e a-contextual*, refletindo os desvios inerentes ao estudo das organizações. Como consequência, o campo do desenvolvimento e mudança organizacional está permeado de tentativas limitadas no desenvolvimento teórico, de poucos debates teóricos e limitado número de descobertas empíricas. Assim, a mudança é vista como um evento singular ou como um conjunto de episódios discretos, desconectados dos seus antecedentes imediatos e mediatos, os quais, se configurados, dariam forma, significado e substância àqueles eventos.

Na opinião de Pettigrew (1990), a pesquisa teoricamente correta e útil na prática deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto, o processo e o conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade de regular as relações entre as três dimensões, abordando o fenômeno por meio de níveis horizontal (interconexão seqüencial entre o fenômeno no tempo passado, presente e futuro) e vertical de análise (interdependência dos níveis alto e baixo de análise do fenômeno). A figura 16 delinea a estrutura analítica proposta por Pettigrew (1990) para orientar a pesquisa de mudança estratégica organizacional.

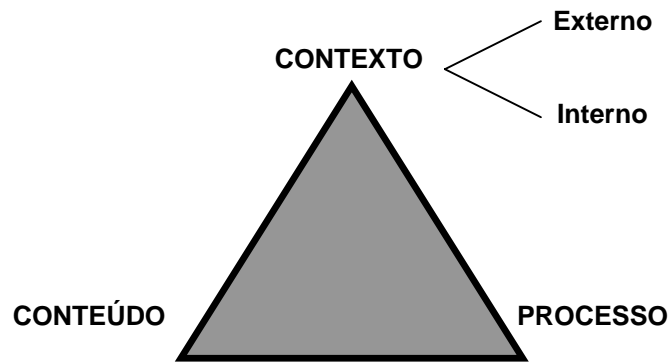


Figura 16: Categorias analíticas para a análise das mudanças organizacionais
 Fonte: Pettigrew (1987).

Uma pesquisa de caráter contextual e processual “explica as características emergentes, situacionais e holísticas de um organismo ou processo em seu contexto, ao invés de dividir o mundo em conjuntos limitados de variáveis dependentes e independentes isoladas de seus contextos” (PETTIGREW, 1985).

A análise contextualista de um processo deve estudar os fenômenos em um plano vertical e um horizontal, bem como a inter-relação entre os planos através do tempo (PETTIGREW, 1987).

O plano vertical refere-se às ligações e dependências entre os níveis organizacionais, desde o contexto sócio-econômico até os interesses dos grupos na organização. O plano horizontal refere-se à seqüência das ações e eventos ao longo do tempo, analisando o fenômeno de uma maneira histórica. Portanto, uma abordagem que oferece análise vertical e horizontal (ou processual) é dita contextualista em caráter (PETTIGREW, 1987).

O presente trabalho adotou a abordagem contextualista, uma vez que a análise do processo de adaptação estratégica da FAPESC se fundamentará na localização histórica, processual e contextual dos fenômenos, identificando os antecedentes e as conseqüências das mudanças estratégicas observadas. Para analisar estas categorias serão considerados os conceitos descritos no Quadro 07.

CONTEXTO	São considerados o contexto externo (mudanças ambientais) e o contexto interno (percepções, relações de poder e política na empresa). Tem-se a resposta à questão “por que mudou?”.
CONTEÚDO	O conteúdo refere-se às áreas que a organização mudou (tecnologia, mão-de-obra, o homem de poder dentro da organização, os produtos, o posicionamento geográfico e cultura da organização). Tem-se a resposta à questão "o que mudou?".
PROCESSO	Refere-se às ações, reações e interações dos elementos mudados, na medida em que se procura modificar a organização de um estágio presente para um estágio futuro. Os eventos são estudados longitudinalmente, considerando uma escala temporal (plano horizontal). Juntamente com o contexto interno, proporciona a resposta à questão “como mudou?”.

Quadro 07: Dimensões da Mudança Estratégica.

3.3.2.1 O processo

O estudo processual da mudança considera a ocorrência dos eventos ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992). Segundo Cunha (1996), as decisões estratégicas somente podem ser explicadas se conhecidos os eventos ocorridos anteriormente, visto que seus efeitos estratégicos prolongam-se através do tempo.

Com a ênfase na dimensão processual, a pesquisa longitudinal torna-se fundamental para explicar a ocorrência de eventos ao longo do tempo. De acordo com Kimberly (1976), a análise longitudinal é necessária para uma pesquisa contextual e processual. Sem dados longitudinais, é impossível identificar a dinâmica processual da mudança, a relação entre as forças de continuidade e mudança, e a indissolúvel ligação entre estrutura e processo (PETTIGREW, 1987).

Além da análise longitudinal, a abordagem biográfica é necessária para o estudo processual da mudança estratégica. Para Pettigrew *apud* Salama (1992), é necessária uma teoria que ligue o presente da organização com seu passado, pois são tomadas decisões devido a forças do ambiente ao longo de sua vida. Essas decisões modelam a empresa ao longo do tempo e somente são possíveis de detectar quando se realiza um retrospecto da vida da organização.

3.3.2.2 O contexto

De acordo com Pettigrew (1987), uma pesquisa contextualista demanda uma descrição precisa do processo a ser estudado, onde processo é visto como uma seqüência

contínua de ações e eventos que estão sendo usados para explicar as origens, continuidade e o resultado de algum fenômeno. Além disso, deve considerar as relações de poder subjacentes à pesquisa e relacionar as variáveis contextuais com o processo em observação.

Tushman e Anderson (1986), enfatizam que se os resultados organizacionais são criticamente influenciados pelo contexto, dentro do qual eles ocorrem, então o melhor entendimento das dinâmicas organizacionais requer que mais rapidamente se compreenda os determinantes da mudança ambiental.

Pettigrew (1987) divide o contexto em externo e interno. O contexto externo compreende as condições econômicas, políticas e sociais do ambiente externo. O contexto interno compreende um conjunto de fatores que influenciam a formação das escolhas estratégicas dentro da organização: estratégias atuais, cultura organizacional, coalizões, percepções, processos políticos, relações de poder e situação financeira.

Não apenas o contexto externo influencia as escolhas estratégicas, ou seja, o ambiente por si só não provoca mudanças. É necessário que os membros da organização, com seus paradigmas influenciados pelo contexto interno, realizem as escolhas estratégicas para desencadear as mudanças (JOHNSON, 1992).

3.3.2.3 O conteúdo

A adaptação estratégica - e a mudança dela decorrente - é entendida como um fluxo de atividades que ocorre principalmente devido às mudanças ambientais e envolve indivíduos ou grupos e pode conduzir a alterações tanto no produto-mercado, quanto na estrutura, na tecnologia ou na cultura das organizações (PETTIGREW, 1987).

Entretanto, o conteúdo da mudança estratégica é difícil de ser classificado, porque envolve a subjetividade dos indivíduos ou grupos tomadores de decisão. Segundo Cunha (1996), os indivíduos possuem diferentes valores utilizados para construção do contexto das decisões estratégicas. Conseqüentemente, elementos ambientais apresentam importâncias diferentes para cada organização. As escolhas estratégicas de cada empresa, por sua vez, serão voltadas na direção dos fatos considerados mais relevantes. O conteúdo da mudança é particular para cada empresa.

3.3.3. A pesquisa como estudo de caso singular

A própria formulação do problema da pesquisa delimitou a análise do processo de adaptação organizacional estratégica, do ponto de vista metodológico, em um estudo de caso singular.

Yin (1990) conceitua o estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e na qual fontes múltiplas de evidência são utilizadas. Segundo Roesch (1999), é uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, permitindo ao pesquisador a análise sobre vários ângulos. Gil (1995, p. 72) define estudo de caso como o estudo “exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Para Lüdke e André (1986) definem estudo de caso como o estudo de um caso, seja ele simples ou complexo, específico ou abstrato. O caso é sempre bem delimitado, podendo ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem interesse próprio, singular. Apresentam como peculiaridades deste tipo de pesquisa: a focalização na interpretação do contexto, a busca em retratar a realidade de maneira completa e profunda e a utilização de diversas fontes de informação.

Merriam (1998) caracteriza o estudo de caso como particularista, descritivo e heurístico. Particularista porque seu foco se concentra numa situação particular, sendo importante pelo que revela sobre o fenômeno e pelo que pode representar. Descritivo pelo fato de que seu produto final ser uma detalhada descrição do fenômeno em análise. Sua característica heurística deve-se ao estudo de caso iluminar o entendimento do leitor a respeito do fenômeno investigado. Possui, desse modo, a função de descoberta, ao explicar as razões do problema, contextualizar uma situação, o que aconteceu e por qual motivo.

3.3.4 Análise histórica

O estudo de histórias e biografias das organizações pode oferecer preciosos “*insights*” teóricos sobre o desenvolvimento e a adaptação de uma organização. Kieser (1994) apresenta como possíveis contribuições do estudo histórico para a teoria organizacional:

1. As estruturas e os comportamentos atuais das organizações reproduzem o desenvolvimento histórico de uma cultura específica. As diferenças entre as organizações podem somente ser explicadas de forma verossímil se uma dimensão histórica for introduzida na comparação;
2. A identificação dos problemas atuais das organizações e suas soluções não são imunes de ideologias. Ao confrontar as atuais tendências na teoria e prática organizacional com o desenvolvimento idêntico do passado, poder-se-á identificar e possivelmente sobrepujar preconceitos que caracterizam a interpretação dessas tendências.
3. A análise histórica permite interpretar a estrutura organizacional existente não como determinada por leis, mas como decorrência de decisões de oportunidades de escolhas no passado, algumas feitas intencionalmente e outras de forma implícita. As escolhas de oportunidades usadas em desvantagens pelos atores envolveram possibilidades presentes contra eles ou podem ser restituídas em algum caminho ou outro. A análise histórica prepara melhor a identificação e melhor uso de oportunidade e escolha;
4. Ao confrontar teorias sobre mudança organizacional como desenvolvimento histórico, podem essas estar sujeitas a testes muito mais radicais do que aqueles que são simplesmente confrontados com dados relativos as mudanças rápidas.

Salama (1992), defende que da mesma forma que o desenvolvimento dos indivíduos pode ser compreendido por intermédio de suas histórias de vida (nascimento, juventude e maturidade), o mesmo ocorre com o crescimento da organização. A exemplo dos seres humanos, as várias fases organizacionais – passagens da infância para a adolescência e desta para a maturidade - podem ser tempestuosas e marcadas por crises e turbulências.

A análise histórica não deve ser confundida com “história de vida” da organização, uma vez que os eventos estudados foram separados em função do tema da pesquisa que aborda eventos relevantes na compreensão do comportamento adaptativo ao ambiente, incluindo outras variáveis no processo de pesquisa.

Especificamente, o presente trabalho configura-se como um estudo de caso longitudinal, em face do período histórico que será envolvido pela pesquisa. Pode-se classificar a presente pesquisa como sendo histórica, pois descreverá o processo de mudança e adaptação, ao longo de um período de quinze anos, focalizando a evolução

estratégica da organização. Quanto à sua finalidade geral, classifica-se como um estudo interpretativo, uma vez que, além de descrever o que será observado e o que as pessoas entrevistadas apresentaram em suas entrevistas, a pesquisa procurará explicar as mudanças ocorridas no período, os fatores que as causaram e conseqüências (MERRIAN, 1998).

3.3.5 Coleta e análise de dados

De Bruyne *et. al.* (1991) afirmam que a coleta dos dados, em uma pesquisa, apóia-se em uma gama de técnicas, cada uma das quais satisfazendo as regras próprias de utilização. Assim, várias técnicas podem ser empregadas numa mesma pesquisa para reunir uma quantidade de dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e conformes a seu objeto de investigação. Na presente pesquisa serão utilizadas, como técnicas de coleta de dados, entrevistas e pesquisa documental.

Nas pesquisas qualitativas, a coleta e a análise de dados ocorrem concomitantemente, buscando novas descobertas no decorrer da investigação (TRIVIÑOS, 1987). Na medida em que são coletados, os dados são analisados por meio da confrontação com outras idéias, teorias e fatos observados, exercendo-se assim a crítica necessária para produzir a confiabilidade e consistência na pesquisa.

Por meio da entrevista, o pesquisador buscou obter informações contidas na fala dos atores sociais, o que não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade, que está sendo focalizada (MINAYO, 1994).

No presente trabalho, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas, isto é, aquelas que partem de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogações, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987), não foram estabelecidos, portanto, claros limites entre as fases de coleta, análise e interpretação dos dados.

A análise dos dados buscou construir uma concepção do fenômeno estudado, interpretando os dados colhidos. Ainda que a realidade não dependa de interpretação para existir, a interpretação da pesquisa qualitativa é algo inevitável. A essência dos dados deve ser identificada, descobrindo-se as entrelinhas, o contexto e o significado além da palavra

(GILES, 1993). Os dados, como coloca Chizzotti (1991), não são fatos isolados, acontecimentos fixos, captados em um instante de observação; eles ocorrem em um contexto dinâmico de relações.

A pesquisa documental consiste de uma série de operações com o objetivo de analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais, políticas e econômicas com as quais podem estar relacionados. Pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com o levantamento de campo e é orientada para diversos tipos de documentos, tais como arquivos históricos, registros estatísticos, relatórios, jornais e revistas especializadas, atas de reunião de Diretoria, disponíveis na organização ou fora dela.

Como método para a coleta e análise dos dados na presente pesquisa, foram utilizados os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (1979) e Mintzberg e McHugh (1985). A *direct research* constitui o método qualitativo de pesquisa que se utiliza de uma abordagem longitudinal, na qual o pesquisador reconstitui o fato depois de ele ter acontecido, fazendo uma reconstrução histórica do fenômeno. Como características desse método, destacam-se o caráter descritivo da pesquisa dele resultante e a utilização da indução como modo de identificação de padrões e consistências, além da pesquisa ser realizada em termos organizacionais reais, isto é, em contato direto com o campo, com a organização real, sendo a teoria que dela resulta construída sobre os alicerces dos dados coletados sistematicamente. A metodologia divide-se em quatro fases:

1. Coleta de dados secundários, priorizando a busca de informações em arquivos, relatórios anuais etc., procurando por indícios das decisões e ações da organização e das tendências externas, eventos no ambiente e indicadores de performance. As fontes desses dados incluem catálogos, relatórios anuais, documentos internos, livros e artigos sobre a organização, suplementados por entrevistas.
2. Inferência dos períodos e estratégias de mudança, onde os dados são arranjados em ordem cronológica, sempre que possível observando uma escala de tempo comum, sendo analisados para que se possam inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias.
3. Análise intensiva de cada período. Neste ponto, o caráter da pesquisa se transforma, da coleta de dados para a investigação mais intensiva de dados qualitativos. Entrevistas são conduzidas com pessoas-chave e os relatórios

referentes ao período são estudados para a identificação das principais mudanças estratégicas.

4. Análise teórica. Fase em que os pesquisadores procuram interpretar cada período histórico, tanto quanto o estudo completo, em termos conceituais, levando em conta os temas de interesse, tais como os padrões da mudança estratégica, as relações entre estratégias deliberadas e emergentes, a inter-relação do ambiente, liderança e organização e a relação entre estratégia e estrutura.

Orientada por essa concepção, a presente pesquisa cumprirá as seguintes fases de trabalho:

- a) Realização da pesquisa documental (dados secundários): coleta de dados secundários (publicações, dados numéricos, atas de reuniões etc.).
- b) Construção do ambiente objetivo (geral e específico): os dados secundários coletados foram organizados cronologicamente e analisados para a formação de períodos com características semelhantes.
- c) Coleta de dados primários: realização de entrevistas, dando-se ênfase à comparação constante dos dados, procurando identificar categorias conceituais;
- d) Construção de uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico com base nos dados provenientes da pesquisa documental e das entrevistas, enfatizando os períodos de crise. Com a descrição desses eventos, procura-se reconstruir e analisar historicamente o Desenvolvimento Organizacional e o processo de Adaptação Estratégica da FAPESC;
- e) Definição de períodos estratégicos (de evolução e de revolução), durante o processo de Desenvolvimento da Organização e de adaptação estratégica da organização, segundo o Modelo de Greiner (1972), com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador;
- f) Análise teórica de cada período: foram comparados as entrevistas realizadas e os dados secundários, buscando correlações entre estes e a teoria utilizada.

Para operacionalização da pesquisa, utilizou-se os conceitos reunidos no Quadro

08.

ORGANIZAÇÕES	São estudadas como um sistema aberto em constante interação como ambiente.
AMBIENTE	Os campos externo e interno à organização onde se originam forças e influências sobre a organização. Pode ser dividido em geral e específico, real e subjetivo.
ESTRATÉGIA	É considerada como um padrão no comportamento formado pelas várias decisões tomadas pela gerência, em função de suas percepções ambientais, para adaptar a empresa ao ambiente. A estratégia realizada emerge a partir desse padrão no comportamento da tomada de decisões, as quais têm uma certa dose de intenção em se chegar a um objetivo. Essas decisões podem ser tomadas em vários níveis dentro da estrutura organizacional, existindo a hierarquia estratégica. Seguem o processo de formulação de estratégias descrito no modo empreendedor. Serão consideradas também sob a ótica de quatro abordagens genéricas: a clássica, a evolucionária, a contextualista e a sistêmica.
ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	A abordagem de adaptação estratégica utilizada é a Escolha Estratégica. Ela defende que, para adaptar a empresa ao ambiente, os membros da coalizão dominante exercem escolhas estratégicas, em função de suas percepções ambientais e do processo político que envolve as escolhas.
MUDANÇA ESTRATÉGICA	Ocorre durante o processo de adaptação, ocorre alteração nas estratégias. Deve ser estudada considerando-se três dimensões: o processo, o contexto interno e externo e o conteúdo. Deve-se considerar o relacionamento através do tempo das análises no plano vertical e horizontal
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Considerado como sinônimo de Ciclo de Vida Organizacional, são as fases vivenciadas pela organização ao longo de sua existência (ADIZES, 1990). Compreende períodos de evolução, ou seja, períodos prolongados de crescimento sem significativas transformações nas práticas organizacionais, e períodos de revolução, marcados pela ocorrência de grandes crises e mudanças estruturais (GREINER, 1972).

Quadro 08: Principais definições utilizadas para a investigação do processo de adaptação estratégica e de desenvolvimento organizacional da FAPESC

3.3.6 Confiabilidade dos dados coletados

Nas pesquisas de natureza qualitativa e descritiva, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância, em face da dificuldade de julgamento desses dados (ALVES, 1991).

Para confirmar as informações obtidas nas entrevistas foram comparadas as informações coletadas entre os participantes principais com os dados da instituição e

checadas as informações entre os participantes da empresa, além de serem realizados questionamentos por pares com a participação de outros funcionários que vivenciaram as transformações na instituição.

Com o objetivo de aumentar a confiabilidade e a consistência dos resultados da investigação, na medida que as dúvidas surgiam, foram esclarecidas em entrevistas posteriores.

PARTE II:

AMBIENTE GERAL E AMBIENTE ESPECÍFICO

O propósito desta seção é caracterizar o ambiente geral e o ambiente específico com que se defrontou a Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC ao longo de sua existência, no período compreendido entre os anos de 1990 a 2005, descrevendo os aspectos mais significativos da política e da economia brasileira e catarinense da época, além de relatar de forma sucinta a conjuntura econômica do Estado.

Com essa análise ambiental, no âmbito do País e do Estado, abrangendo o ambiente geral e o ambiente específico, efetua-se o exame dos eventos relevantes do contexto externo que influenciaram as mudanças estratégicas da organização, de acordo com a categorização contextual-processualista proposta por Pettigrew (1987).

A caracterização do ambiente da organização em análise reveste-se de significativa importância para a compreensão do seu processo de adaptação estratégica, pois a investigação conduzida como se as organizações operassem em um sistema fechado, recebendo reduzido ou nenhum *input* do ambiente pressupõe que estas estão circunscritas à sua própria realidade, o que há muito vem sendo contestado pela Teoria da Administração. A análise ambiental tem constituído importante contribuição para a pesquisa e a construção conceitual da teoria administrativa mais recente.

A importância da análise ambiental já foi salientada neste trabalho, quando enfocadas as principais perspectivas teóricas do estudo da adaptação estratégica organizacional. A ênfase na articulação organização-ambiente está claramente identificada em todas as abordagens apresentadas, que se diferenciam, quase que exclusivamente, ao grau de influência do ambiente sobre as atividades da organização, variando num *continuum* que engloba desde a minimização do papel dos dirigentes na construção do destino das organizações – o Modelo da Ecologia das Organizações – até a concepção de que aos detentores do poder das organizações é facultado decidir os cursos de ação estratégica destas, podendo, eles, inclusive, criar o ambiente em que decidem atuar – o Modelo da Escolha Estratégica.

4 AMBIENTE GERAL: ASPECTOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS DO BRASIL NO PERÍODO DE 1990 A 2005

Como já enfatizado no segundo capítulo, o ambiente geral abrange os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico, contemplando as condições políticas, econômicas, demográficas, culturais e ecológicas, além da estrutura legal (BOWDITCH, BUONO, 1997).

Devido às peculiaridades da unidade de análise – uma fundação pública de fomento à Ciência e Tecnologia, a análise do contexto externo terá como prioridade a descrição das condições econômicas e políticas daquele ambiente, abordando aspectos considerados importantes para a consecução dos objetivos da pesquisa.

O ambiente apresentado neste capítulo caracteriza-se ainda como ambiente real ou objetivo, seguindo a classificação de Bowditch e Buono (1997), que consiste no conjunto de condições, entidades e objetos, existentes fora da empresa, mensurável pela utilização de indicadores objetivos.

4.1 A Situação Político-econômica do Brasil no Início das Atividades da FAPESC

O início das atividades da Fundação de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC deu-se em janeiro do ano de 1990, com a criação do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC, num período caracterizado pela abertura econômica do país e pela privatização de empresas estatais.

Os anos 90 inauguraram para o Brasil uma década de profundas transformações estruturais que ampliaram as oportunidades para um novo modelo de inserção internacional do país (MALAN, 1998). A abertura econômica e a privatização, mescladas à estabilidade, resultaram em forte incentivo aos investimentos tanto nacionais quanto estrangeiros, fazendo a reestruturação industrial avançar.

Em menos de 10 anos, a corrente comercial do país mais do que duplicou, a tendência contínua à estagnação da produtividade, característica dos anos 80, foi revertida, e o país exibiu em 1998 um crescimento acumulado de produtividade de mais de 60% ao longo da década, uma média de 7% ao ano; o Estado empresário praticamente deixou de existir e o Estado regulador começou a tomar forma; a inflação reduziu-se para patamares

próximos aos vigentes nos países desenvolvidos; a economia cresceu, em contraste com as oscilações dos anos 80. Além disso, a taxa média de crescimento aumentou e o PIB per capita recuperou as perdas acumuladas na década anterior; os investimentos atingiram ao final de 1997 seu mais alto nível em 11 anos; o fluxo de investimentos diretos estrangeiros, que foi negativo nos anos 80, ultrapassou 16 bilhões em 1997, colocando o Brasil na categoria de segundo maior receptor de investimento direto estrangeiro entre os países em desenvolvimento.

No campo econômico, a evolução do Produto Interno Bruto - PIB traçou valores negativos no ano de 1990, com a marca de 4,4% negativos, e no ano de 1992, com índice negativo de 0,9%, e apresentou crescimento modesto nos anos de 1991 e 1993, com indicadores positivos de 0,76% e 4,25%, respectivamente. A taxa de investimento média de 1990 estava em 15,9% e as exportações cresceram em média 4,5% ao ano nesta década contra 8,5% da década anterior.

Serão apresentados a seguir os fatos mais relevantes da história econômica e política brasileira correspondente ao período em estudo (1990-2005).

4.1.1 O Governo Collor e a Estratégia Neoliberal (1990-1992)

Depois de um longo período de 29 (vinte e nove) anos sem eleição direta para presidente da República, o povo brasileiro elegeu, em 1989, Fernando Collor de Mello e Itamar Franco, como presidente e vice da República, para um mandato de cinco anos (1990-1995). Entretanto, o envolvimento do Presidente Collor em um esquema de corrupção motivou o seu afastamento da Presidência da República já no final do terceiro ano de seu mandato, em 1992.

Brum (2000) considera que o governo Collor, apesar do desastre ético e moral que culminou em seu afastamento da Presidência da República, marcou o início de uma nova orientação no processo de desenvolvimento brasileiro. Foi neste governo que se colocou em marcha a internacionalização competitiva do país, com a queda das barreiras comerciais e com o primeiro leilão de privatização da Usiminas.

Enquanto esteve no governo, Fernando Collor imprimiu uma política econômica embasada no pensamento neoliberal, influenciada pelos postulados do Consenso de

Washington³, a exemplo do que ocorria em toda a América Latina, cujos principais propósitos eram o controle da inflação e o equacionamento da dívida externa.

Tratava-se de promover a passagem de um capitalismo tutelado pelo Estado para um capitalismo moderno, fundamentado na eficiência e na competitividade. A função do motor central do desenvolvimento econômico deixou de ser do Estado e passou a ser desempenhada pelo setor privado nacional e multinacional (BRUM, 2000).

As principais medidas adotadas no seu governo, consubstanciadas nos Planos Collor I (Plano Brasil Novo) e Collor II, tinham por objetivos:

- a) Desregulamentar a economia para facilitar as operações de negócios das empresas;
- b) Promover a abertura da economia, expondo as empresas brasileiras à concorrência internacional e impelindo a sua modernização;
- c) Tornar o país atrativo aos investimentos do capital estrangeiro;
- d) Reduzir a presença do Estado na economia, por meio da privatização de empresas estatais;
- e) Tornar mais competitivas as exportações brasileiras; e
- f) Promover o equilíbrio das contas públicas, através de uma reforma tributária e do ajuste fiscal.

O foco estava na criação de uma nova Política Industrial e de Comércio Exterior, com programas horizontais de apoio à competitividade, qualidade e inovação tecnológica, contrastando com as intervenções dos Estados praticadas por governos anteriores.

A intenção de viabilizar uma política macroeconômica capaz de projetar o país a um novo patamar de desenvolvimento resultou em uma forte recessão, com elevação das taxas de juros, queda no PIB e descontrole da inflação, como pode ser observado no Quadro 09. Os resultados negativos na economia, aliado ao desgaste do governo com as crescentes denúncias de corrupção, acabaram por determinar o *impeachment* de Collor, em outubro de 1992.

³ Expressão usada pelo economista norte-americano John Williamson. Trata-se de um decálogo de medidas liberalizantes e de ajustes sugerido para reformas nos países em desenvolvimento, concebido no âmbito de organizações sediadas ou vinculadas a Washington, como o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o Banco Mundial (BRESSER PEREIRA, 1996).

ANO	CRESCIMENTO DO PIB (%)	INFLAÇÃO (IGP-DI)
1990	- 4,3	1.476,6
1991	0,3	480,2
1992	- 0,8	1.158,00

Quadro 09: Evolução anual do crescimento do PIB e da inflação (1990-1992)
Fonte: Banco Central do Brasil

4.1.2 O Plano Real e o Cenário Político-Econômico do Brasil no período de 1993 a 2002

Com a destituição de Collor, toma posse o seu vice, Itamar Franco. Dois compromissos principais marcaram a orientação do seu curto governo: resgatar a ética na administração pública, desgastada graças aos últimos acontecimentos que envolveram o *impeachment* do ex-presidente, e preparar o país para a implantação de um novo plano de estabilização econômica.

Fernando Henrique Cardoso foi convidado para ser, inicialmente, seu Ministro das Relações Exteriores e, posteriormente, Ministro da Fazenda. Já no segundo mês no comando do Ministério da Fazenda, lançou o Programa de Ação Imediata (PAI), cujos pontos básicos eram o combate rigoroso à inflação, o aprofundamento da abertura da economia brasileira e a inserção efetiva do país no processo de globalização; a retomada do crescimento da economia brasileira em bases sustentáveis e duradouras, a superação da situação de miséria e a manutenção da estabilidade política.

O Plano Real foi introduzido no final do mês de junho de 1994, depois de tentativas fracassadas de cinco programas anteriores de estabilização, implantados em curto intervalo de tempo desde 1986⁴. Em junho de 1994, a inflação brasileira aferida pelo IGP-DI acumulada em 12 meses era de 5.154%. Após a implantação do Plano Real, pela primeira vez na história, a inflação calculada pela Fundação Getúlio Vargas registrou queda por cinco anos consecutivos, apontando o índice de 1,7% em 1998.

⁴ Referem-se aos Planos Cruzado (1986), Bresser (1987), Verão (1989), Collor I (1990) e Collor II (1991). Todos esses planos tiveram como característica comum o congelamento de preços, com uma redução imediata da inflação, porém com posterior aceleração da taxa de crescimento dos preços, conduzindo a uma rota hiperinflacionária. Todos representaram tentativas frustradas de controlar os mecanismos inflacionários e promover uma estabilização econômica duradoura, com base em métodos tanto ortodoxos quanto heterodoxos, para lidar com os problemas e desafios de um contexto social altamente complexo e ambíguo (Diniz, 2000).

Segundo Lacerda *et. al.* (2000), o Plano Real foi implementado em três etapas. A primeira procurou estabelecer o ajuste fiscal por meio do equilíbrio das contas do governo, de modo a eliminar a principal razão da inflação, criando condições macroeconômicas propícias à estabilização dos preços (BACHA, 1995). A segunda etapa criou um padrão estável de valor, a Unidade Real de Valor (URV), um índice-moeda que neutralizava a inércia inflacionária, na medida em que se constituiu num instrumento que serviu de indexador único da economia, num período de quatro meses, promovendo o alinhamento de preços, valores e contratos. A terceira etapa do plano foi à emissão de uma nova moeda nacional com poder aquisitivo estável – o Real, eliminando a URV.

Com o Plano Real, a indexação retroativa foi eliminada sem a necessidade de um congelamento de preços e salários para refrear a inflação, como ocorreu nos planos de estabilização anteriores. Além disso, a conjugação da apreciação cambial com a abertura comercial, permitiu que os preços das negociações fossem rigidamente contidos desde o início do Plano Real, dando efetividade à âncora cambial no controle da inflação.

Esses fatores resultaram em uma expressiva queda da inflação sem que ocorresse a princípio uma severa recessão. Na verdade, a redução da inflação, até 1997, se deu em um ambiente de crescimento moderado da atividade econômica do país. A taxa de inflação acumulada em 12 meses (medida pela média do IGP-DI, INPC e IPC-Fipe) seguiu acentuada trajetória de queda desde que o Plano Real completou o seu primeiro ano de existência (Figura 17). Em dezembro de 1995, a taxa de inflação média acumulada em 12 meses era de 20%. Nos dois anos seguintes, nesse mesmo mês, essa taxa foi reduzida a um dígito, passando para 9,5% e 5,6%, respectivamente. Por fim, em 1998, a taxa de inflação média acumulada em 12 meses atingiu o patamar de apenas 0,8%.

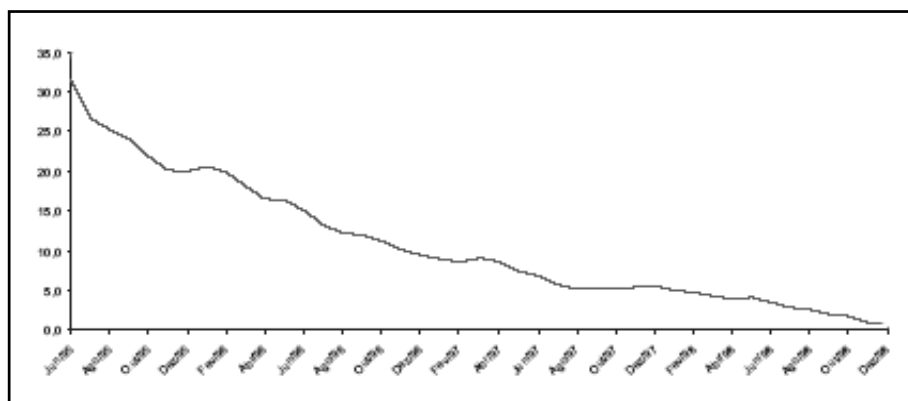


Figura 17: Taxa de inflação acumulada em 12 meses (%)
Fonte: IGP, INPC e IPC-Fipe.

O papel do Estado na economia se modificou de forma drástica, passando de Estado-Empresário, que procurava impulsionar o desenvolvimento econômico definindo diretamente onde os fatores de produção deveriam ser alocados, para um Estado-Regulador e fiscal da economia, como suporte da competitividade internacional. A prioridade deixou de ser a simples acumulação de capital e passou a ser a busca da eficiência, com o mercado substituindo o Estado na definição da alocação de recursos.

Dessa maneira, o novo modelo de desenvolvimento caracterizava-se por uma economia mais aberta, com maior integração com o resto do mundo, não apenas no que tange aos fluxos comerciais, como também ao investimento direto estrangeiro (BACHA, 1995).

O sucesso do Plano Real, com a eliminação do maior problema da economia brasileira até 1994 - a superinflação, constituiu-se num dos principais trunfos de Fernando Henrique Cardoso em sua campanha política para a presidência da república. Como resultado, foi eleito, ainda no primeiro turno das eleições de 3 de outubro de 1994, com 54,3% dos votos válidos, assumindo o cargo de Presidente em 1º de janeiro de 1995, para o período de 1995-1998.

A administração do Plano Real acabou sendo, para o Presidente Fernando Henrique, além de âncora política que o levou ao poder, a sua política macroeconômica de governo, cujos reflexos também se fizeram presentes nas eleições presidenciais de 1998. Apesar da economia brasileira apresentar alguns sinais de debilidade, por conseqüência, em grande parte, das crises mexicana, asiática e russa, que para a absorção destes choques teve que ser feita por meio da elevação das taxas de juros reais, Fernando Henrique não encontrou dificuldade para conseguir a sua reeleição à presidência da república, e, em 1º de janeiro de 1999, foi reconduzido ao cargo, para um mandato de mais quatro anos (1999-2002).

O balanço do Plano Real, nos anos de 1994-2000, pode ser contabilizado como favorável. A inflação declinou de uma média de 1.440% ao ano, no período de 1988-1993, para apenas 13,3% ao ano, entre o segundo semestre de 1994 e 1999, sem que a economia resvalasse para uma forte recessão. Entre 1994 e 1999, também se observa que o PIB real apresentou uma taxa de crescimento médio de 2,8% ao ano, o que se compara favoravelmente aos 0,7% do período 1988-1993 (Figura 18).

Contudo, Brum (2000) avalia que alguns setores da economia ganharam e outros perderam com o Plano Real. Entre os segmentos penalizados estão os: exportadores em

geral; funcionários públicos; setor público (estados, municípios e a própria União) que não pode contar com ganhos provenientes de aplicações financeiras; sistema financeiro, tanto público quanto privado, pois estava distorcido na fase da ciranda financeira inflacionária; e vários setores da classe média, como pequenos e microempresários pouco estruturados. Dos segmentos beneficiados fazem parte a população brasileira em geral, que, passou de uma situação caótica para uma posição de referências econômicas realistas; o país, pois, com a estabilidade da moeda, houve resgate de sua imagem externa; as camadas mais pobres da população; os trabalhadores que melhoraram sua renda, com o corte da inflação indexada e as grandes empresas, especialmente as que recorreram a empréstimos no exterior, a juros baixos e prazos longos.

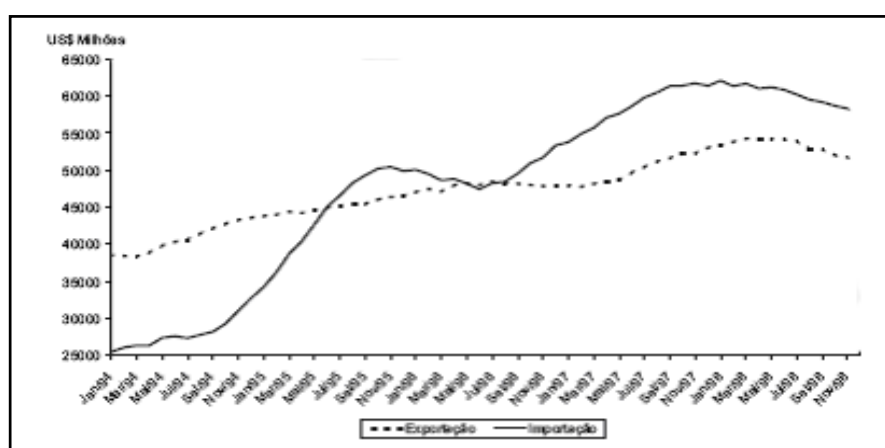


Figura 18: Balança comercial - índice acumulado em 12 meses (1994-1998)
Fonte: Ministério da Indústria, Comércio e Turismo.

As importações brasileiras totalizaram, em 1993, US\$ 25,5 bilhões. Em 1995, elas já tinham praticamente dobrado de valor, passando para US\$ 49,9 bilhões. Nos dois anos seguintes, as importações totalizaram US\$ 53,3 bilhões e US\$ 61,4 bilhões, respectivamente. Apenas em 1998 elas parariam de crescer, registrando a redução para US\$ 58 bilhões. Também as exportações seguiram trajetória contínua de crescimento até 1997, embora a um ritmo significativamente inferior ao das importações. Em 1993, as exportações brasileiras totalizaram US\$ 38,6 bilhões. Nos três anos seguintes, elas passaram para US\$ 43,5 bilhões, US\$ 46,5 bilhões e US\$ 47,7 bilhões, respectivamente. Em 1997, as vendas externas brasileiras alcançaram US\$ 53 bilhões. Contudo, em 1998, em função principalmente da crise financeira asiática, da queda das cotações dos principais *commodities* no mercado internacional e do desaquecimento da economia mundial, as exportações brasileiras caíram para US\$ 51,1 bilhões.

O primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso foi marcado por elevados déficits fiscais. As necessidades de financiamento do setor público, no conceito operacional, passaram de 0,4% do PIB no período 1991-1994 para 5,2% no período 1995-1998. Esse aumento das necessidades de financiamento decorreu não só do crescimento das despesas com juros reais – que passaram, nesse mesmo período de comparação, de 3,3% do PIB para 5% – mas, principalmente, da evolução do déficit primário, que passou do superávit de 2,9% em 1991-1994 para o déficit de 0,2% na média dos quatro anos imediatamente posteriores (Quadro 10). Vale dizer, a deterioração do resultado primário foi largamente dominante em relação ao aumento do peso dos juros, se forem comparados os resultados médios de 1995-1998 com os de 1991-1994, em que pese o inequívoco predomínio do efeito do aumento dos juros na deterioração fiscal de 1998.

Composição	Média 1991-1994	Média 1995-1998	Diferença
NFSP	0,4	5,2	4,8
Déficit Primário	-2,9	0,2	3,1
Juros Reais	3,3	5,0	1,7

Quadro 10: Necessidades de financiamento do Setor Público (NFSP) – Conceito Operacional (% do PIB)
Fonte: Banco Central do Brasil

A principal implicação desse desequilíbrio fiscal foi a acelerada ascensão da dívida do setor público. Em 1981, a dívida líquida total do setor público correspondia a 23,7% do PIB. Nos anos seguintes, ela aumentou chegando a 53,4% em 1984, quando começou a baixar significativamente em relação ao PIB, atingindo o patamar de 26% do PIB em 1994. Nesse ano, a dívida interna líquida do setor público representava 17,6% do PIB, subindo depois até 31,7% em 1998.

Já a dívida externa pública líquida caiu nos primeiros anos do Plano Real, passando de 8,4% do PIB em 1994 para 3,9% em 1996. No entanto, com a posterior perda de reservas, ela registrou reversão de seu movimento de queda, atingindo o patamar de 6,6% em 1998. No agregado, a dívida líquida total do setor público atingiu 38,3% do PIB em 1998.

A deterioração das contas públicas ao longo do primeiro governo Fernando Henrique Cardoso e a conseqüente expansão da dívida pública mostraram a inconsistência temporal da política macroeconômica.

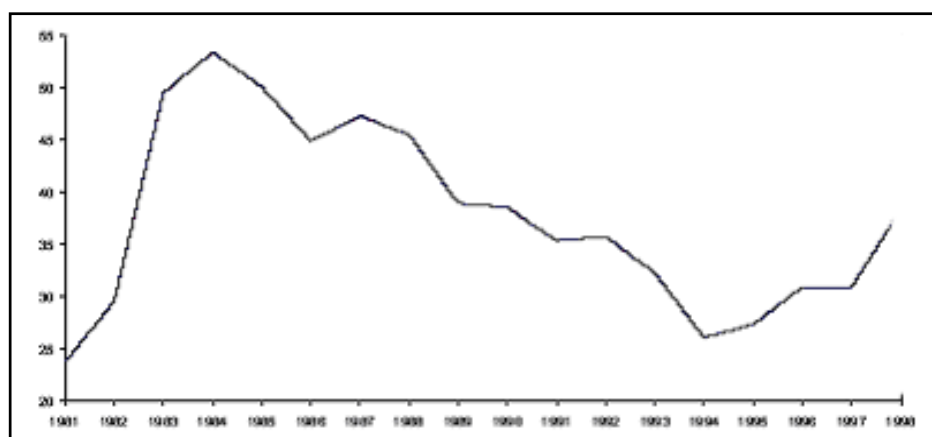


Figura 19: Dívida líquida do setor público em % do PIB 1981-1998
 Fonte: Banco do Brasil

O emprego foi questão que ganhou evidência em função da aceleração das taxas de desemprego do país e de seus efeitos sobre o bem-estar social. Segundo os dados do IBGE, a taxa de desemprego seguiu trajetória ascendente na segunda metade da década de 90, passando de uma média anual de 4,6% em 1995 para 7,6% em 1998, ano no qual houve salto expressivo em relação a 1997.

O mercado de trabalho, em particular, sofreu os efeitos da retração da economia brasileira. Assim, da mesma forma que a taxa média anual de desemprego caiu continuamente de 1992 até 1995, de 5,8% para 4,6%, exatamente no período de três anos em que a economia brasileira recuperou-se da recessão do início dos anos 90, crescendo a uma taxa média de 5% a.a., é perfeitamente compreensível que o desemprego tenha subido em 1996 e 1997, quando a taxa média de crescimento econômico caiu para 3,2% a.a., e que tenha aumentado mais ainda em 1998, quando a expansão da economia foi insignificante.

4.1.3 O Governo Lula e a Perspectiva de Mudança

A eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, em outubro de 2002, suscitou a possibilidade de se rescindir com o modelo de Estado semi-soberano, integrante ao mercado, internacionalizado e mantenedor de um cidadão-cliente, por meio de agências reguladoras e de serviços terceirizados. No entanto, o que tem sido realizado até o momento aponta para a continuidade do modelo de Estado introduzido no governo anterior, inclusive com um novo acordo com o Fundo Monetário Internacional - FMI, que aumentou o superávit primário de 3,75% do PIB para 4,25%, causando cerceamentos substanciais nos gastos públicos, até mesmo na área social.

Em apenas dois meses de mandato, o governo superou a meta de superávit primário acertada com o Fundo Monetário Internacional (FMI). Entre janeiro e fevereiro do ano de 2003, o setor público registrou uma economia de R\$ 16,1 bilhões, o equivalente a 6,59% do Produto Interno Bruto (PIB).

O ajuste do setor externo, que teve início ainda na gestão Fernando Henrique Cardoso, ganhou impulso nos primeiros meses do governo Lula. A manutenção da política monetária adotada pelo Governo antecessor contribuiu para a melhora da percepção dos investidores. Graças aos avanços macroeconômicos, nos primeiros 100 dias de mandato do presidente, o risco Brasil declinou 500 pontos. O indicador, que é um termômetro da confiança dos investidores no país, sinaliza a satisfação com o governo. Antes das eleições, o índice alcançou a marca dos 2.443 pontos, devido ao temor de que o governo chegasse à presidência e rompesse com os compromissos econômicos firmados pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

O controle da inflação e a preocupação em relação aos gastos públicos foram duas prioridades que guiaram a atuação do governo nos primeiros anos de governo. O governo está usando a mesma linha seguida pela maioria dos países capitalistas e semelhante à adotada no segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso: austeridade nos gastos públicos para gerar superávit e combate à inflação, com a política de taxa de juros. Uma maneira de reconquistar a confiança dos investidores internacionais e possibilitar a retomada do crescimento.

O déficit em conta corrente acumulado nos 12 meses encerrados em fevereiro de 2005 somou US\$ 5,5 bilhões, ou 1,22% do PIB - o melhor resultado desde o mesmo mês de 1995. A expressiva desvalorização do real no ano de 1994 (-32%) perante o dólar tornou os produtos brasileiros atrativos no exterior. No acumulado do ano de 2005, o superávit totaliza US\$ 3.763 bilhões, resultado das exportações. Melhora nas contas públicas internas e externas e a queda da taxa de juros.

O superávit da balança comercial, assim como de outras contas do governo, registram desempenho acima das expectativas. O primeiro trimestre fechou com saldo positivo de US\$ 3,7 bilhões e o acumulado do ano já supera os US\$ 4 bilhões.

A redução do déficit em conta corrente foi favorecida pelo saldo da balança comercial, sobretudo pelo aumento das exportações. A expressiva desvalorização do real no ano de 2004 (-32%) perante o dólar tornou os produtos brasileiros atrativos no exterior. No acumulado do ano, o superávit totaliza US\$ 3,763 bilhões - o melhor apresentado em

um trimestre desde 1994 –, resultado de exportações de US\$ 15,045 bilhões e importações de US\$ 11,282 bilhões.

O Governo Lula, em conjunto com os governadores, implementou uma reforma da Previdência Social do servidor público que onerou em média 11% os proventos dos atuais aposentados e limitou a aposentadoria dos futuros servidores, favorecendo os fundos de previdência privada (FALEIROS, 2000).

A Reforma Tributária não modificou substancialmente a distribuição de renda no país e continuou drenando recursos da Seguridade Social para pagamento de juros da dívida. A renda do trabalhador ficou 15% inferior em novembro de 2003 em comparação ao mesmo período de 2002, e o desemprego ainda se mantém elevado. De positivo, registra-se um aumento significativo na bolsa de valores, o pagamento rigoroso dos juros e a contenção da inflação, não obstante as empresas e os bancos terem aumentado seus lucros. A justificativa para essa continuidade tem sido a manutenção da credibilidade econômica do país

Na política externa, o Governo tem revelado oposição à ALCA austera defendida pelos Estados Unidos e às regras impostas pela Organização Mundial do Comércio - OMC. Nesse sentido, o Governo vem buscando construir um projeto de menos regras e de mais acesso aos mercados, para angariar algumas vantagens comerciais.

Alguns consideram o governo na mesma rota neoliberal que o anterior, assinalando que o fundamental tem sido a política continuísta em relação a Fernando Henrique Cardoso (ANDES, 2003). Existe, entretanto, no governo, a combinação de uma política monetarista com iniciativas de caráter sócio-assistencial e de defesa formal dos direitos do cidadão. Na perspectiva monetarista, pretende-se encurtar a distância entre ricos e pobres com a transferência de renda dos aposentados para os mais pobres.

A implementação do Programa Bolsa-família (Medida Provisória nº 132, de 20/10/2003) congrega os programas Fome Zero (Lei nº 10.689/2003) – programa de combate à fome que é a principal bandeira do governo, Bolsa-escola (Lei nº 10.219/2001, de 11/04/2001), Auxílio-gás (Decreto Federal nº 4.102/2002) e Bolsa-alimentação (Medida Provisória nº 2.206-1/2001), no sentido de garantir um alívio à pobreza, sem, entretanto, gerar uma nova agenda nas políticas sociais. O programa Fome Zero se propôs a empenhar as várias esferas de governo para integrar projetos locais de alfabetização, renda familiar e melhorias nas condições de vida com a distribuição de um cartão-alimentação de R\$ 50,00 por família. Esses esforços tropeçaram nos limites orçamentários e nos interesses políticos.

O Governo Lula colocou em debate uma nova regulamentação para as agências reguladoras. A proposta não rompe com o modelo de regulação já implementado, mas se propõe a ampliar as obrigações de audiências públicas, a participação dos interessados em suas decisões, a obrigação de transparência, além de uma melhor articulação entre as agências e as políticas governamentais. Além disso, foi prevista a existência de ouvidoria em todas as agências, sendo o ouvidor nomeado pelo presidente da República, aumentando seu poder para receber, apurar e solucionar as reclamações dos usuários, seja contra a atuação da agência reguladora, seja contra atuação dos entes regulados. As agências devem zelar pela concorrência, mostrando os atos de concentração das empresas. Também se propõe maior integração entre as agências e os órgãos de regulação estaduais e do Distrito Federal.

O papel do Estado proposto no Governo Lula é o de proteger os investimentos capitalistas, mas atendendo melhor aos programas governamentais e ao interesse público, com o desafio de que o Estado possa vir a ter maior peso em relação ao mercado, propondo-se que o Estado não seja apenas um apêndice do mercado. Esta proposta se ajusta à correlação de forças em que o próprio governo se situa: dentro do capitalismo com uma inflexão para as demandas de maior transparência e controle público, assim como de favorecimento de algumas metas junto aos mais pobres, na tentativa de harmonizar os interesses do capital e de socorro aos pobres na garantia da paz social e do poder político para tranquilidade dos investimentos.

Desde 2004, o governo Lula vem enfrentando diversas crises políticas, que atingiu seu apogeu em julho de 2005 quando fontes internas do governo denunciaram o maior esquema de corrupção que um governo já participou. Em entrevista à Folha de São Paulo, o então deputado federal Roberto Jefferson (PTB-RJ) denunciou um esquema de corrupção envolvendo ministros, deputados e senadores pertencentes ao PT e aliados do atual governo. As comissões parlamentares de inquéritos (CPI's) dos Correios e do "mensalão" estão estudando como funcionavam estes esquemas que tiravam o dinheiro do contribuinte e levavam direto para o bolso dos parlamentares.

5 AMBIENTE ESPECÍFICO: CONJUNTURA POLÍTICO-ADMINISTRATIVA E ASPECTOS ECONÔMICOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA NO PERÍODO 1990-2005

Neste item será parcialmente caracterizado o ambiente operacional em que se inseriu a Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica - FAPESC no período de 1990 a 2005, por intermédio do exame da política e da economia catarinense e da análise da evolução dos elementos relevantes pertinentes à Ciência e Tecnologia no Brasil e em Santa Catarina.

De acordo com Bowditch e Buono (1997), o ambiente específico ou operacional abrange os fatores e condições que apresentam relevância imediata para a organização, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes para a organização (os *stakeholders*). Embora o ambiente geral, complementam os autores, possa ser semelhante para todas as organizações, o ambiente operacional varia em uma dada região geográfica em função dos produtos e serviços oferecidos e dos mercados atendidos pela organização.

Dessa forma, os aspectos da economia e da política catarinense, apresentados a seguir, constituem apenas parte do ambiente operacional da FAPESC, a configuração mais detalhada será concluída no capítulo seguinte, quando serão apresentados os *stakeholders* mais importantes de cada período estratégico vivenciado pela instituição.

Com a análise da conjuntura político-econômica dar-se-á prosseguimento à configuração do contexto externo às mudanças estratégicas da organização, em consonância com a classificação proposta por Pettigrew (1987).

A investigação desses aspectos reveste-se de significativa importância para a realização da pesquisa, porquanto, pela própria característica da unidade de análise – uma fundação pública, estes fazem parte da própria história da instituição, influenciando diretamente a sua estrutura e o seu funcionamento, sendo, conseqüente, relevantes para a caracterização do seu processo de adaptação estratégica.

Para cumprir sua finalidade, esta seção está dividida em dois itens. O primeiro enfoca aspectos da política e da economia catarinense no período de 1990 a 2005; e a segunda trata dos aspectos referentes à Ciência e Tecnologia do país e do estado.

5.1. Visão Sintética da Economia Catarinense do Período

As informações mais recentes referentes às demografias nacional e catarinense, obtidas pelo IBGE (2005), são representadas pela Contagem da População, cuja data de referência é 1º de agosto de 1996. O Quadro 11 apresenta o número de habitantes do Brasil e de Santa Catarina entre os anos 1991 e 1996, o crescimento médio anual do período e a participação da população catarinense em relação à população nacional.

Ocupando um território de 95 mil km², equivalente a 1% do território nacional, e com uma população de 5,5 milhões de habitantes, que corresponde a 3% da população nacional, Santa Catarina é responsável por 3% do Produto Interno Bruto do país, ocupando a 7º posição no ranking dos estados brasileiros. Seu território apresenta uma densidade populacional relativamente uniforme e harmonicamente distribuída geograficamente. Mais de 50% da população (2,9 milhões de habitantes), mora em 245 municípios afastados dos grandes centros urbanos, estes localizados em sua grande maioria ao longo do litoral. Seu território se distribui por 293 municípios, dos quais 90% não ultrapassam 600 km².

UNIDADE	1991	1996	CRESCIMENTO MÉDIO ANUAL (% a.a)
BRASIL	146.825.475	157.079.573	1,40
SANTA CATARINA	4.541.994	4.875.244	4,47
SC/BRASIL	3,1	3,1	

Quadro 11: Crescimento da população brasileira e catarinense (1991-1996)

Fonte IBGE: Contagem da população em 1996.

A economia brasileira, e conseqüentemente a catarinense, viveu duas épocas distintas no período de estudo: antes do Plano Real e após dele. A primeira fase foi caracterizada por elevados índices de inflação. Depois de uma longa história de taxas de inflação elevadas e crescentes, o Brasil conseguiu após o ano de 1994 estabilizar os preços e promover o crescimento da economia, embora a taxas moderadas. Na fase de pós-Real, a taxa de inflação diminuiu de forma brutal, de 1.093,9% a.a. em 1994 para apenas 7% no ano de 1997. O desempenho da economia catarinense em todo período foi superior ao nacional, com ressalva do ano de 1991, como pode ser observado no Quadro 12.

ANO	INFLAÇÃO (IPC)	EVOLUÇÃO DO PIB BRASILEIRO	EVOLUÇÃO DO PIB CATARINENSE
1989	1.782,9	3,3	4,77
1990	1.476,6	- 4,4	- 2,83
1991	480,2	1,1	0,76
1992	1.157,8	- 0,9	2,25
1993	2.708,2	4,2	4,25
1994	1.093,9	6,0	4,59
1995	14,8	4,2	5,16
1996	9,3	2,9	3,08
1997	7,0	3,0	6,80

Quadro 12: Evolução anual da inflação, do crescimento do PIB nacional e catarinense 1989-1997
Fonte: Pereira (1998)

A economia do Estado é caracterizada pela diversificação das atividades, repousando sobre os grandes complexos industriais, com localização geográfica também distribuída por toda a extensão territorial. São exemplos de pólos industriais distribuídos no Estado: Cerâmica, no Sul do Estado; Têxtil, no Vale do Itajaí, Metal Mecânico, no Litoral Norte; Madeireiro, no Planalto Serrano e Norte; e Agronegócios, no Centro, Meio e Extremo Oeste, conforme Figura 20. Deste modo, uma agricultura forte baseada em minifúndios rurais divide espaço com um parque industrial significativo.

Por outro lado, sua capital situa-se na ilha oceânica de Santa Catarina, próxima ao litoral, esta localização, determinada por razões históricas, coloca capital a uma distância de até 760 km da cidade mais distante e a uma distância média de 380 km até o centro geográfico do Estado.

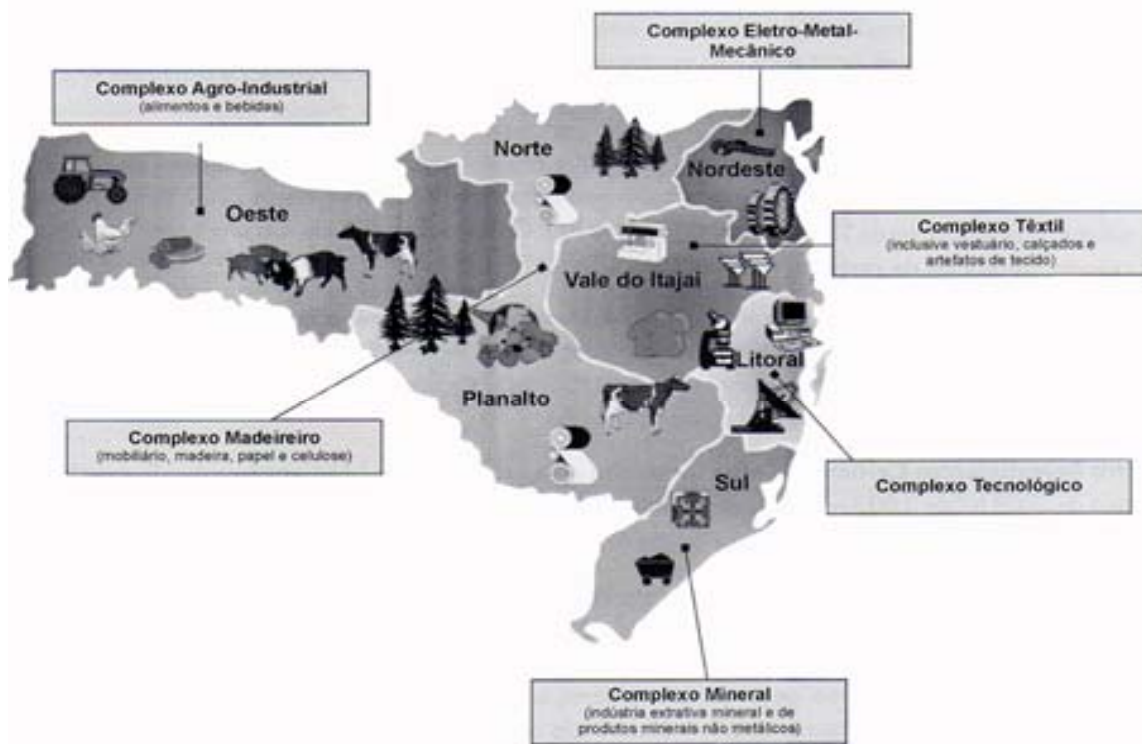


Figura 20: Complexos Industriais do Estado de Santa Catarina.
 Fonte: FIESC

5.2 Conjuntura Político-administrativa Catarinense: período de 1987 a 2005

Durante o período delimitado para a investigação, o Estado de Santa Catarina passou por cinco Governadores, cada qual com uma proposta específica e, muitas vezes, divergente, descritos no Quadro 13. A seguir, serão brevemente descritos cada um desses períodos de governo.

PERÍODOS	GOVERNADORES DO ESTADO	PARTIDO POLÍTICO	PROPOSTA DE GOVERNO
1987-1990	Pedro Ivo Campos Casildo Maldaner	PMDB	Rumo à Nova Sociedade Catarinense
1991-1994	Vilson Pedro Kleinübing Antônio Carlos Konder Reis	PFL/PDS	Plano SIM
1995-1998	Paulo Afonso Evangelista Vieira José Antônio Hülse	PMDB	Viva Santa Catarina
1999-2002	Esperidião Amin Helou Filho Paulo Bauer	PPB	Santa Catarina Estado Vencedor
2003-2006	Luiz Henrique da Silveira Eduardo Pinho Moreira	PMDB	Plano 15

Quadro 13: Governadores do Estado e Planos de Governo no Período 1987-2006
 Fonte: Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina.

Nesta seção, será também examinada a estruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia Nacional, por intermédio da descrição dos principais eventos que marcaram a trajetória e consolidação deste ao longo dos anos.

5.2.1 Governo Pedro Ivo Campos e Casildo Maldaner (1987-1990)

O sucesso inicial do Plano Cruzado, implantado em fevereiro de 1986 pelo então presidente José Sarney, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro - PMDB, influenciou de forma contundente as eleições dos estados, realizadas em novembro do mesmo ano, proporcionando ao partido do governo grande número de vitórias nas unidades da federação, inclusive em Santa Catarina. Pedro Ivo Campos, vinculado ao partido, elegeu-se governador, tendo Casildo Maldaner como vice.

O plano de governo, intitulado Rumo à Nova Sociedade Catarinense, foi desmembrado em quatro módulos. O primeiro era voltado para a política-institucional, focalizando a administração pública, o sistema financeiro estadual, a justiça e segurança pública, a ciência e tecnologia. O segundo tratava da área social, abrangendo os temas educação, cultura, saúde, habitação e desenvolvimento social. O terceiro estava voltado para a área econômica, abordando as questões referentes à agropecuária, indústria e comércio, turismo, recursos minerais e trabalho. O quarto e último era destinado à infraestrutura e ambiente, tratando dos transportes e obras, telecomunicações, energia, saneamento e meio ambiente e desenvolvimento regional e urbano (CAMPOS; MALDANER, 1986).

De acordo com este documento, o Estado, mesmo sendo o 5º produtor de alimentos do país, tendo a 4ª renda industrial per capita, elevados índices de escolarização e exportando mais de US\$ 1 bilhão ao ano, ressentia-se da inexistência de um sistema organizado capaz de promover o seu desenvolvimento científico e tecnológico. Neste diagnóstico são apontados como fatores responsáveis pelo delineamento dessa situação:

- “- a organização institucional do setor deficiente e incompatível com a importância do fator ciência e tecnologia para o desenvolvimento do Estado;
- a inexistência de um sistema eficaz de registro e difusão do conhecimento científico e tecnológico, de apoio a instituições de pesquisa e de estímulo à evolução tecnológica das micro, pequenas e médias empresas;
- a insuficiência de recursos alocados ao setor, em incompatibilidade com o atual estágio da economia e da cultura catarinense;
- a distribuição distorcida de tais recursos, não contemplando adequadamente a base educacional do sistema;

- a incapacidade política dos dirigentes estaduais em captar recursos junto às agências federais e externas” (CAMPOS; MALDANER, 1986).

Com as diretrizes concernentes à área de ciência e tecnologia orientadas pelas vertentes *primeiro organizar, descentralizar é preciso, potencializar o setor privado e tecnologias ao alcance de todos*, o Plano de Governo promete a implantação de quatro projetos principais para essa área: Projeto Organização, Projeto Pólos Regionais, Projeto Integração e o Projeto Tecnologias Simples.

O Projeto Organização comprometia-se em elaborar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, por intermédio da definição de uma política estadual de Ciência e Tecnologia e a implantação de um órgão central executor dessa política, que resultou na criação, no ano de 1990 – último de mandato, do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC. A implantação de um Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia, como órgão consultivo do sistema, composto pela representação de produtores e consumidores de Ciência e Tecnologia, e a implantação do Sistema de Informações ágil e organizado para servir de democratização do acesso aos conhecimentos do setor, também eram diretrizes previstas por esse projeto.

O Projeto Pólos Regionais visava implementar uma estrutura regional de Ciência e Tecnologia para atender às diretrizes básicas de descentralização e contribuir para o aperfeiçoamento e fortalecimento do peculiar modelo catarinense. Em função de suas evidentes potencialidades, seriam consideradas a princípio as seguintes possibilidades de pólos regionais: da Cerâmica e do Carvão, no Sul Catarinense; da Indústria Têxtil, na Região do Vale do Itajaí; da Indústria Moveleira, no Norte do Estado; de Informática e Micro-eletrônica, na Região da Grande Florianópolis; das indústrias Eletro/Metal-Mecânica, na Região de Joinville; e da Biotecnologia, na Região Oeste e do Planalto.

O Projeto Integração tinha o objetivo de associar o setor privado ao desenvolvimento da Política Estadual de Ciência e Tecnologia, garantindo a sua participação em todos os níveis gerenciais do sistema, inclusive na avaliação e controle. A pretensão era de criar o Sistema Administrativo de Ciência e Tecnologia, com mecanismos capazes de assegurar e disciplinar a participação do setor público estadual nos diversos programas imprescindíveis à implementação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, além de desenvolver estudos com o objetivo de identificar e garantir suporte tecnológico às nascentes concentrações industriais, micro empresas e empresas informais.

O quarto projeto – sob a alcunha de Tecnologias Simples - tinha a finalidade de

incentivar a pesquisa e dar impulso à utilização de tecnologias próprias de Santa Catarina, adequadas a seus valores intrínsecos e à realidade do setor produtivo integrado predominantemente pela pequena propriedade rural e pelas micro, pequenas e médias empresas industriais, comerciais e de serviços, e a um sistema urbano constituído por pequenas e médias cidades, além de motivar o emprego das funções de Ciência e Tecnologia oferecidas pelas organizações públicas estaduais para a implementação de tecnologias simples voltadas para a melhoria de produtividade das propriedades rurais e das micro e pequenas de Santa Catarina.

Durante os quatro anos de mandato, o governo buscou a recuperação econômico-financeira do governo estadual. A principal estratégia usada para sanear o endividamento do governo foi o arrocho salarial do funcionalismo público, reduzindo os gastos com pessoal para em média 51% das despesas públicas catarinenses do período (1987-1990).

Com as políticas econômicas implementadas, não tentou modificar o modelo de desenvolvimento vigente até então. Ao contrário, deu continuidade a um desenvolvimento concentrador de renda.

Para oferecer incentivos às empresas catarinenses, instituiu o Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC), por meio da Lei Estadual nº 7.320, de 08 de junho de 1988, que financiava em até 70% os investimentos dos projetos, por um prazo de até cinco anos, com os incentivos variando de 30 a 75% do ICMS recolhido pela empresa.

5.2.2 O Governo Vilson Kleinübing e Konder Reis (1991-1994)

Vilson Kleinübing, tendo como vice Antônio Carlos Konder Reis, na chapa PFL-PDS, assumiu o poder como governador do Estado em março de 1991, encontrando uma péssima situação financeira do Estado, como descreve em seu Plano de Governo:

A situação financeira do Estado é pré-falimentar, estando totalmente esgotada a sua capacidade de investimento, seus recursos atuais não são suficientes sequer para atender gastos já definidos com pessoal, manutenção e serviço de dívida. A solução tem sido rolar dívidas e adiar pagamentos. Não investindo, as conseqüências podem ser vistas nas estradas esburacadas, nas escolas mal conservadas, nos hospitais carentes de equipamentos e material de consumo, na paralisação das obras de saneamento, na multiplicação das favelas, na ausência de apoio ao agricultor e assim por diante.

No primeiro semestre deste ano, as despesas com pessoal da máquina pública representaram 111,6% da arrecadação líquida do ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, que representa perto de 80% da Receita Corrente disponível do Estado (KLEINÜBING, KONDER REIS, 1990).

Como plataforma de governo, foi lançado o Plano SIM, abreviatura das palavras Saúde, Instrução e Moradia, englobando os seguintes pontos: as pré-condições (arrumação da casa e saneamento financeiro); as metas fundamentais (saúde, instrução e moradia); a base (pleno emprego); a dinamização do sistema produtivo (agricultura/pesca, indústria e comércio/turismo); o fortalecimento da infra-estrutura (transporte, energia, telecomunicações e saneamento).

A arrumação da casa envolvia a compactação da estrutura organizacional da administração pública estadual, por meio da reordenação e da redução dos órgãos públicos, da eficiência da gestão pública e da estabilização do número de servidores públicos. O saneamento financeiro, por sua vez, compreendia uma série de providências para a elevação da arrecadação e a implementação de um programa de modernização do serviço público estadual, visando à contenção de despesas de pessoal a um limite de 65% da receita corrente disponível.

Quanto ao incentivo às empresas catarinenses, a proposta defendia a criação do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense I e II (PRODEC). Enquanto o PRODEC I pretendia priorizar a implantação de unidades industriais junto aos municípios que apresentam menor estágio de desenvolvimento; o PRODEC II teria a função de estimular a instalação de indústrias de tecnologia de ponta e a implementação de novos processos de tecnologia avançada para a modernização das empresas tradicionais, aspirando proporcionar condições de vencer as distâncias tecnológicas que separam a indústria catarinense das dos países desenvolvidos.

Em se tratando especificamente do âmbito do desenvolvimento científico e tecnológico, o plano propunha-se a priorizar iniciativas de formação de pólos de tecnologia convergentes com as características próprias de cada região do estado. Pretendia ainda rever e dinamizar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, proporcionando injeção de recursos na área e ampliando a gama de benefícios oferecidos pelo Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC, criado na gestão do governo anterior.

Mesmo em meio à forte recessão dos anos 90, algumas metas propostas pelo plano foram atingidas. No campo da ciência e tecnologia, foi criado o Parque Tecnológico Alfa, em Florianópolis, visando apoiar a indústria de alta tecnologia, em parceria com várias instituições públicas e privadas (GOULARTI FILHO, 2002).

O governo PFL, de Wilson Kleinübing, por compromisso de proposta e por formação ideológica, manteve a mesma lógica dos governos anteriores, com intenso incentivo ao empresariado catarinense.

5.2.3 Governo de Paulo Afonso Vieira (1995-1998)

Em 1994, Paulo Afonso Evangelista Vieira, ex-Secretário da Fazenda do Governo Pedro Ivo Campos, foi eleito governador, como candidato da coligação partidária Viva Santa Catarina, formada pelo PMDB e PFL, além de outros partidos de menos destaque. Sua vitória coincidiu com a fase de implantação do Plano Real.

Iniciado em março de 1995, seu governo definiu em seu Plano de Governo como prioridades de atuação: a cidadania, a geração de novas oportunidades de trabalho e renda; a agricultura; a criança; e a construção do futuro. Como condição necessária para o desenvolvimento auto-sustentado, Paulo Afonso defendia uma gestão democrática e descentralizada, amparada na modernização do Estado.

Comprometido com essas prioridades, o Plano de Governo abandonou os modelos anteriores em que a fixação de ações era efetuada por setor de atuação. Sua proposta compreendia diversos programas prioritários, entre eles: geração de novas oportunidades de renda e de trabalho; aumento da produtividade e da competitividade agrícola; ampliação da competitividade da indústria; apoio às pequenas e microempresas; melhoria da qualidade de vida da população carente e das condições de saúde da população; melhoria da qualidade de ensino; e modernização do Estado.

Embora estivesse dentro de um contexto maior - o projeto neoliberal, fundamentado na abertura econômica, nas privatizações, no ajuste fiscal e na precarização das condições sociais, este governo conseguiu, de certa forma, evitar as privatizações. A CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina e o Banco do Estado de Santa Catarina - BESC ficaram longe do debate da privatização (GOULARTI FILHO, 2002).

A ação estatal do chamado “Governo de Santa Catarina”, em seus objetivos, não se distanciou significativamente da efetuada pelos governos anteriores, criando e ampliando mecanismos de apoio ao empresariado catarinense. Com formas distintas, porém com objetivos comuns, ou seja, dar continuidade à ação desenvolvimentista do Governo estadual, foi realizado o processo de Readequação do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense – PRODEC (Lei nº 9.885, de 19/06/1995) e

criado o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial de Santa Catarina – FADESC (Lei nº 10.068, de 30/01/1996).

Na área de Ciência e Tecnologia destaca-se, entre as realizações desse Governo, previstas em seu Plano Plurianual para o quadriênio 1996-1999, a transformação do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC em Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC, instituição que teria a responsabilidade de executar o Programa de Modernização Tecnológica para o Estado de Santa Catarina - o PROMOTEC/SC. Este programa fundamentava-se em uma série de iniciativas voltadas para a melhoria do desempenho da economia catarinense, tendo como elemento central à formação de um ambiente propício à geração e à multiplicação de uma rede de empreendimentos de base tecnológica, e será objeto de discussão em capítulo posterior.

No ano de 1997, o governo viveu uma crise política provocada pelas denúncias de corrupção na emissão de letras do tesouro estadual e uma crise econômica, diante das dificuldades para pagar o salário dos servidores e cumprir as obrigações constitucionais com outros poderes. Além disso, este ano era pré-eleitoral, momento em que está em jogo a disputa de poder (GOLEMBIEWSKI, 2005).

5.2.4 Governo Esperidião Amin e Paulo Bauer (1999-2002)

Encerrado o governo de Paulo Afonso, em 1999, retorna ao Governo do Estado, para um segundo mandato, Esperidião Amin Helou Filho⁵, tendo como vice, Paulo Bauer.

Para sua gestão, foi elaborado o Plano de Governo intitulado Santa Catarina Estado Vencedor, pautado em cinco postulados de planejamento governamental - Incluir, Crescer, Preservar, Parceria e Bom Exemplo, que reforçavam a idéia de um “modelo catarinense de desenvolvimento”.

Incluir expressava a democratização dos benefícios da prosperidade, de modo que uma maior número de catarinenses possa usufruir melhores escolas, profissionalização, ingresso no mercado de trabalho, saúde pública, ampliação de renda, habitação, vida digna e plena cidadania política e social. Crescer significava fomentar a educação, a saúde, a segurança, a qualidade de vida, a economia, a renda e a socialização dos benefícios. Preservar referia-se a resguardar o modelo catarinense, assinalado pela peculiar distribuição espacial da população, diversidade da economia, pequena propriedade agrícola

⁵ Esperidião Amin Helou Filho foi governador do Estado tendo como Vice Victor Fontana, cumprindo mandato no período de 1983 a 1987.

e preservação dos valores culturais. Com as Parcerias pretendia redefinir o papel do Estado de simples distribuidor de favores para estimulador de oportunidades. Por fim, buscava resgatar Santa Catarina como bom exemplo na área de educação, qualidade de vida urbana, agricultura e administração pública.

O Plano era uma proposta de “mudança programada da sociedade catarinense”, que seria alcançada por intermédio dos onze programas que o compõem: direitos humanos e cidadania; educação, saúde, oportunidade de trabalho e renda; agricultura, aquíicultura e desenvolvimento rural; turismo, cultura e meio ambiente; desenvolvimento social e comunitário; segurança, habitação; infra-estrutura; administração. No que tange à administração pública, o compromisso a que se propunha o governo é “modernizar a administração do Estado conferindo-lhe eficácia e transparência”, para tanto foram previstas as ações descritas no Quadro 14.

No documento, nada constava a respeito das diretrizes que seriam assumidas para a área de Ciência e Tecnologia do Estado, dando a impressão que essa não seria foco de grandes esforços por parte deste governo.

PLANO DE GOVERNO – ESPERIDIÃO AMIN E PAULO BAUER –1999/2002	
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
O QUE FAZER	COMO FAZER
Reestruturar a administração pública	Definir um modelo de organização matricial voltado à integração e complementariedade das ações públicas. O modelo compreenderá: a redefinição dos órgãos que compõem a estrutura administrativa e operacional do Estado; a definição de padrões de eficiência e eficácia dos serviços públicos; e a otimização de recursos humanos e materiais.
Implantar o modelo de gestão do Estado por resultados	Desenvolver modelos que conduzam a: transparência no cálculo de custos e resultados dos serviços prestados pelo governo; geração de indicadores que permitam comparações entre resultados, produtos e serviços; garantia de utilização econômica dos recursos públicos; visão do orçamento como instrumento que assegura a maior eficiência, a eficácia plena e a efetividade absoluta na aplicação do dinheiro público.
Profissionalizar e valorizar o servidor público	Por meio de planos funcionais que contemplem: crescimento gradual na carreira profissional por meio de cursos de treinamento; remuneração compatível com a qualificação profissional e o desempenho, dedicação exclusiva ao serviço público; a alocação de recursos ao pleno exercício da atividade pública.
Fortalecer as administrações municipais	Criar o Conselho dos Municípios buscando integrar a realidade dos municípios com as ações de caráter estadual. Incentivar a organização dos municípios para contribuírem na elaboração do orçamento geral do Estado, estabelecendo prioridades regionais e viabilidade de execução.

Quadro 14: Plano de Governo Esperidião Amin e Paulo Bauer – período 1999/2002.

Fonte: Adaptado de Plano de Governo Amin/Bauer (1999).

5.2.5 Governo de Luiz Henrique da Silveira e Eduardo Pinho Moreira (2003-2006)

Em 1º de janeiro de 2003, Luiz Henrique da Silveira, do partido PMDB, assume o governo do Estado. A questão chave de sua administração, conforme revelado pelo Plano 15 - Por Toda Santa Catarina, é a descentralização, condição indispensável para que o governo esteja efetivamente presente em todo o território catarinense. As diretrizes gerais do programa baseavam-se diagnóstico de que:

O Governo do Estado precisa de uma forte reestruturação. Temos tempos novos e um Governo velho. Tempos digitais e um governo manual. Concentrado, e, por isso, ineficaz. Centralizador, e, por isso, personalista. Distante e, por isso, ausente do conjunto das regiões mais afastadas. Autoritário, e, por isso reprodutor das velhas práticas politiquieiras de submissão, via concessão de favores.

A reestruturação busca a democratização das ações e a transparência. Visa ao amplo engajamento e participação das comunidades de cada micro-região, com a regionalização do Orçamento, do Planejamento, da fiscalização e das ações. Ela tem, além de tudo, um objetivo econômico-social: o de combater a litoralização, que vem esvaziando, dramaticamente, o campo, e inchando, deformando as cidades. Reequilibrar, harmonicamente, a população catarinense em todo o território, com qualidade de vida é o objetivo deste programa (Silveira, Moreira, 2002).

Para materializar esse modelo democrático e descentralizado de gestão, o estado passou e vem passando, desde o início dessa gestão, por um processo de reengenharia da sua estrutura governamental, com ampla promoção da redistribuição de funções, substituindo as centralizadas por regionalizadas. Essa estratégia de regionalização concretizou-se na criação de 30 (trinta) Secretarias de Desenvolvimento Regional (as SDR's) e nos seus respectivos Conselhos de Desenvolvimento Regional (CDR's), distribuídos geograficamente por toda a extensão do território catarinense, conforme mostra a Figura 21. As Secretarias atuam como agências oficiais autônomas de desenvolvimento, enquanto os Conselhos constituem um fórum permanente de debates sobre a aplicação do orçamento regionalizado e a definição das prioridades das ações.

Além da descentralização, a reestruturação administrativa do estado, proposta no Plano 15, assenta-se em outros três pilares: a municipalização, a prioridade social e a modernização.

No que tange à municipalização, o Estado assume o papel de planejador e coordenador das ações enquanto os municípios passam a executores. No campo social, a prioridade junto aos prefeitos é de materializar práticas já consagradas, prioritariamente nas áreas de habitação; saneamento e meio ambiente, saúde preventiva, atendimento ao

menor, adolescente e idoso, ordenando-as, e transformando em programas estaduais, contando com as parcerias dos Municípios, das Universidades e da Comunidade.

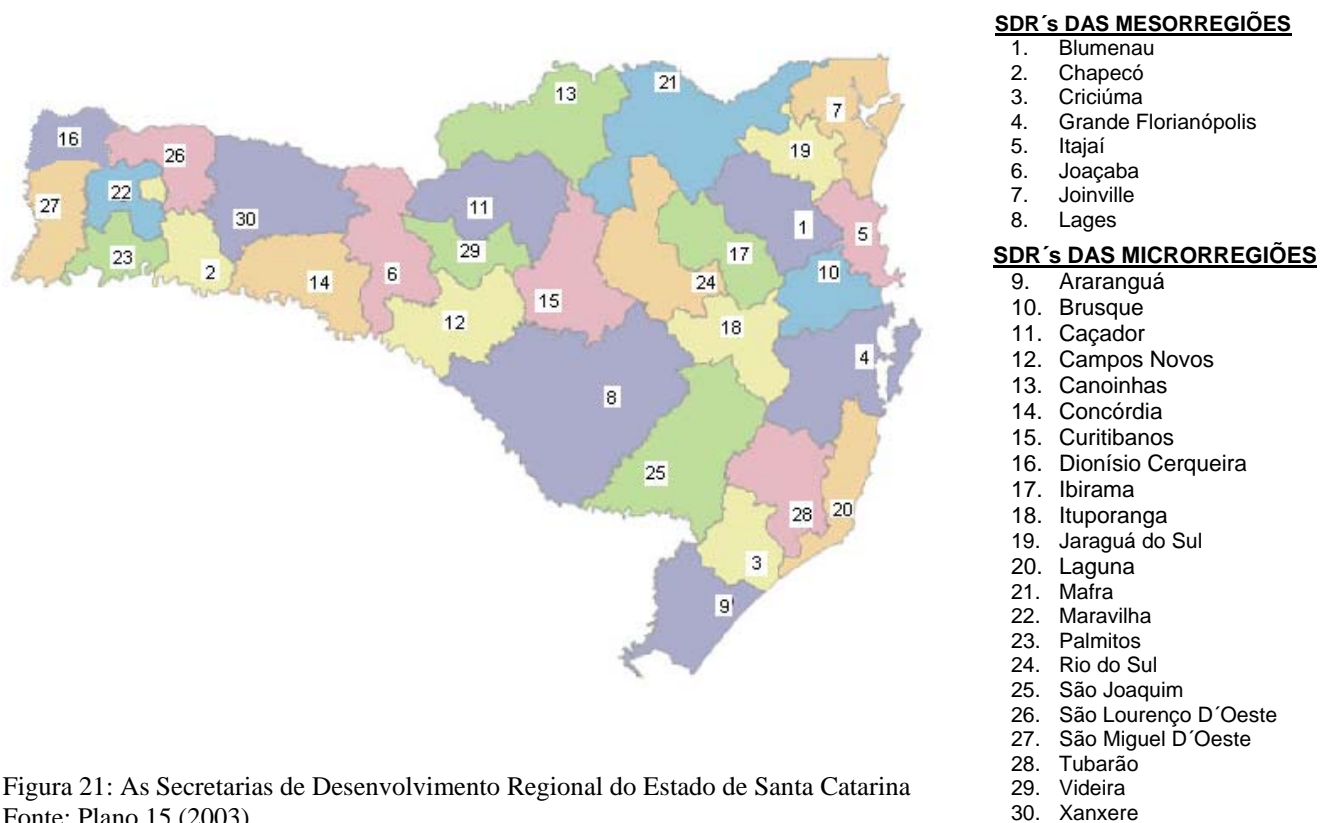


Figura 21: As Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina
Fonte: Plano 15 (2003).

Em termos de modernização tecnológica, a meta do Governo é tornar a máquina administrativa do Estado mais eficiente, por intermédio das seguintes estratégias de ação: implantação de um modelo gerencial harmonizado com as técnicas de planejamento público; alinhar estrategicamente a administração pública estadual com o novo processo de gestão, conferindo ênfase na ação preventiva aliada à descentralização das ações, amparada na tecnologia de informação para dar suporte ao redesenho dos processos operacionais.

Em 2003, já no seu primeiro ano de mandato, as ações do governo são muitas no sentido de descentralizar a administração e desconcentrar os circuitos de decisão. Contudo, apenas com o sancionamento da Lei Complementar nº 284, de 28 de fevereiro de 2005, que trata do modelo de gestão para a Administração Pública e dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo, o Governo de Luiz Henrique da Silveira coloca em exercício o que tinha como plano de campanha. A partir daí as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional ganham papel de destaque, pois representam a descentralização

das atividades desenvolvidas pelo Governo, tendo o papel de coordenadoras e executoras das políticas públicas do Estado nas suas respectivas regiões.

No campo do desenvolvimento Científico e Tecnológico, o Governo se comprometeu em redefinir a política estadual de Ciência e Tecnologia e reestruturar os órgãos estaduais de fomento, promovendo sua integração com universidades, setores produtivos e consumidores. Os projetos de pesquisa vinculados aos programas de desenvolvimento regional teriam prioridade para financiamento, seguindo o princípio da regionalização na distribuição de recursos.

A experiência do Governador como Ministro de Ciência e Tecnologia do Governo de José Sarney elevou a Ciência e Tecnologia para uma área de destaque no seu plano de Governo e nas ações do Governo no período. Em suma, o propósito era implantar um Sistema de Ciência e Tecnologia para o Estado que contasse com uma Fundação de Fomento à Pesquisa, congregando todas as áreas de Ciência e Tecnologia e a área de Agropecuária, e com uma Secretaria de Estado que tratasse especificamente dos assuntos referentes à área.

A consolidação deste propósito deu-se com a transformação da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC, criada no Governo Paulo Afonso, em Fundação de Apoio a Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina, no início do ano de 2005 e na oportunidade, com a criação da Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia. Essa nova fundação passou a absorver o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina – FEPA⁶, unificando as áreas de pesquisa científica e tecnológica e a pesquisa agropecuária.

⁶ O Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina – FEPA foi instituído pela Lei nº 8.519, de 8 de janeiro de 1992, vinculado à Secretaria de Estado de Agricultura e Abastecimento, cujos recursos são destinados à “realização de estudos, programas, projetos e outras atividades que tenham por objetivo a criação, o aperfeiçoamento e a consolidação do processo de desenvolvimento científico e tecnológico da agropecuária, bem como, de técnicas, processos, produtos, absorção, utilização e difusão tecnológica adequada ao Estado ou às suas regiões”.

5.3 A Estruturação do Sistema da Ciência e Tecnologia no Brasil

A preocupação sistemática com a ciência teve início na Europa e, posteriormente, nos Estados Unidos, como resultado de um processo de evolução do conhecimento técnico-científico. Não obstante, mesmo nos países onde o conhecimento surgiu gradualmente, quase que naturalmente, a origem, a natureza e os resultados das questões que abrangem a ciência e a tecnologia têm caráter polêmico.

De maneira geral, apenas após as duas guerras mundiais, especialmente a última, foi despertado um maior interesse pela ciência que, juntamente com a tecnologia, seria empregada de maneira vantajosa para finalidades bélicas.

Na América Latina, a incorporação dos preceitos sobre ciência e tecnologia ocorreu tardiamente, de modo heterogêneo e sob circunstâncias particulares que costumavam variar de acordo com a região, os setores e os arranjos de poder e de interesse envolvidos. Nesse contexto, vislumbrou-se, por exemplo, a relevância da ciência e da tecnologia para o crescimento econômico. A vinculação entre crescimento e desenvolvimento é apresentada por Bunge (1980). A idéia de desenvolvimento pressupõe uma visão mais abrangente e integrada que envolve um conjunto de pré-requisitos, que vão desde percentuais mínimos de índices, como mortalidade infantil, analfabetismo, Produto Interno Bruto, dentre vários outros, até a concepções que inter-relacionam macro-indicadores econômicos, políticos, sociais, culturais e biológicos.

Os primórdios da ciência no Brasil datam do século XIX e estão ligados à chegada da Corte Portuguesa ao Rio de Janeiro. Nesse período, foram instituídos museus e outros organismos voltados para a medicina e para a esfera militar. Essas iniciativas, embora isoladas, representaram os primeiros estímulos para a institucionalização da ciência, uma vez que se caracterizaram pela constituição de organizações chamadas científicas.

Muito embora apenas na década de 1950 tenham sido implantados no país os primeiros órgãos de coordenação, orientação e fomento da produção científica, a história da Ciência e Tecnologia remonta o início do Século XX. Em 1916, foi fundada a Sociedade Brasileira de Ciências que, mais tarde, em 1921, passou a ser denominada Academia Brasileira de Ciências. Em 1920, foi criada a primeira universidade do país – a Universidade do Rio de Janeiro, como resultado da fusão da Escola Politécnica, da Escola de Medicina e da Faculdade de Direito. Em 1930, foi criado o Ministério da Educação e da Saúde. Em 1934, surge a Universidade de São Paulo, atualmente a maior universidade

brasileira. Logo após a II Guerra Mundial, em 1946, foram criados o Centro Tecnológico da Aeronáutica, o Instituto Militar de Engenharia e o Instituto Tecnológico de Engenharia (ITA). Em 1948, foi fundada a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) e, no ano seguinte, o Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas.

A despeito de todas essas realizações, do Brasil-Colônia até 1949, a política de ciência no Brasil foi praticamente inexistente. Apenas no início dos anos 50, no contexto do aprofundamento da industrialização brasileira, tem início o processo de industrialização da política científica e tecnológica do país, que se desenvolveu por meio da institucionalização e da intervenção direta do Estado na formulação da política de Ciência e Tecnologia no país.

Em 1951, foram criados os Conselho Nacional de Pesquisas (LEI nº 1.310, de 15/01/1951), hoje Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (LEI nº 6.129, de 06/11/1974), e a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento do Ensino Superior, pelo Decreto nº 29.741, de 11/07/1951, inicialmente como Coordenação e instituída como Fundação em 1992, pela Lei nº 8.405, de 09 de janeiro de 1992, quando passou a ser denominada Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Ensino Superior - CAPES, iniciativas que surgiram com a finalidade de integrar a ciência ao desenvolvimento tecnológico no país. Alguns marcos relevantes da construção do Sistema de Ciência e Tecnologia Nacional estão apontados no Quadro 15.

O surgimento do CNPq estava associado a um programa econômico mais amplo, motivado não apenas pela reduzida capacidade do País em absorver tecnologias externas, mas principalmente pelo processo de desenvolvimento de setores estratégicos, como a área nuclear. Originalmente, os objetivos básicos do CNPq consistiam em promover e estimular a capacitação científica e tecnológica nacional em todos os campos e em desenvolver as atividades referentes ao aproveitamento de energia atômica no País. Mais tarde, assumiu também a responsabilidade pela formulação da Política Nacional de Ciência e Tecnologia, obrigação que perdurou até a criação do Ministério, em 1985.

Deste modo, desde esta data, o CNPq vem executando a atividade de apoio à formação de recursos humanos, por intermédio de concessão de bolsas nas modalidades de aperfeiçoamento, doutorado, mestrado, pós-doutorado, convênios, apoios institucionais, estágios no país e no exterior; apoio técnico, iniciação científica, tecnológica e industrial, produtividade em pesquisa, doutorado sanduíche e estágio sênior.

1916	Criada a Sociedade Brasileira de Ciências, mais tarde transformada em Academia Brasileira de Ciências.
1920	Criada a Universidade do Rio de Janeiro (URJ).
1930	Criado o Ministério da Educação e da Saúde.
1934	Fundada a Universidade de São Paulo (USP).
1946	Criados o Centro Tecnológico da Aeronáutica, o Instituto Militar de Engenharia e o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA).
1948	Fundação da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC.
1951	Criado o Conselho Nacional de Pesquisas – CNPq. Criada a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento do Ensino Superior, depois transformada na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.
1960	Instituída a Fundação de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do estado de São Paulo – FAPESP.
1965	Criado o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, vinculado ao então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e que deu origem, em 1967, à Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).
1971	Criado o Instituto de Pesquisas Espaciais (INPE), subordinado ao CNPq.
1973	Criada a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), vinculada ao Ministério de Agricultura e Abastecimento.
1985	Criado o Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT.
1988	A Constituição Federal faculta aos estados a vinculação de receitas para Ciência e Tecnologia. Diversas fundações de amparo à pesquisa são criadas.
1996	Criado o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CCT).

Quadro 15: Marcos importantes da Construção do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia
Fonte: MCT - Livro Verde (2002).

Também responsável pela formação de recursos humanos, a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, entidade pública vinculada ao Ministério da Educação e Cultura - MEC, vem ao longo dos seus 54 (cinquenta e quatro) anos de existência cumprindo o objetivo de subsidiar este Ministério na formulação das políticas de pós-graduação, coordenando e estimulando, mediante a concessão de bolsas de estudo e outros mecanismos, a formação de recursos humanos qualificados voltados principalmente para a docência em grau superior e o atendimento da demanda profissional dos setores público e privado. Além disso, vem desempenhando papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação, por meio da manutenção de um sistema nacional oficial de avaliação de cursos de graduação e pós-graduação.

As atividades da CAPES são agrupadas em quatro grandes linhas de ação, cada qual desenvolvida por um conjunto estruturado de programas:

- a) Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*;
- b) Acesso e divulgação da produção científica;
- c) Investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior;
- d) Promoção da cooperação científica internacional.

A criação desta instituição coincide com o início do segundo mandato do governo Vargas, época em que foi retomado o projeto de construção de uma nação desenvolvida e independente. A ênfase na industrialização pesada e a complexidade da administração pública trouxeram à tona a necessidade urgente de formação de especialistas e pesquisadores nos mais diversos ramos de atividade.

Na década de 60, a implantação de políticas públicas para o setor caracterizou-se pela criação de instituições e instrumentos destinados a atender à demanda crescente na área tecnológica, numa tentativa de integrar o desenvolvimento no campo científico e tecnológico ao embrionário parque industrial da época.

Em 1964, a atividade de pesquisa científica passou a ter também o suporte financeiro do Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico - FUNTEC, criado com a finalidade de financiar a implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras. A gerência deste fundo ficou sob a responsabilidade do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Em 1965, para estimular o desenvolvimento científico brasileiro, o fundo se flexibilizou e se transformou, conservando os mesmos objetivos, na Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, vinculada à Secretaria de Planejamento, constituída inicialmente como um fundo – o Fundo de Financiamento de Estudos e Projetos e Programas (Decreto nº 55.820, de 08/03/1965). Contudo, como fundo, tinha praticamente a mesma natureza contábil do FUNTEC, constituindo-se de uma conta representativa no orçamento do BNDE e sob a coordenação de uma Junta.

Embora durante esse período tenha exercido um importante papel de fomento da pesquisa acadêmica, estimulando a implantação e a consolidação da pesquisa nos cursos de pós-graduação, além do apoio a grupos e instituições de pesquisa, a inexistência de personalidade jurídica, que exigia a atuação do fundo exclusivamente através de Agentes Financeiros, tornava suas operações morosas e complexas. Isto se agravou ainda mais

quando, por meio do Decreto nº 56.835, de 03 de setembro de 1965, foi constituído o Fundo Geral para a Agricultura e Indústria - FUNAGRI, absorvendo o FINEP, que foi transformando em uma subconta vinculada aquele Fundo, cuja gestão estava a cargo do Banco Central do Brasil.

Foi nesse contexto que, em 1967, com a intenção de atuar com mais desembaraço e eficiência no setor exclusivo de suas atribuições, o FINEP foi transformado pelo Governo Federal em empresa pública (DECRETO nº 61.056, de 24/07/1967), vinculada ao Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, mantendo a mesma denominação, porém, passando nesta oportunidade a incorporar também as funções de financiamento de estudos e elaboração de projetos e de programas do desenvolvimento econômico.

Em 31 de julho de 1969, por intermédio do Decreto-Lei nº 719, o Governo instituiu o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FNDCT, destinado a financiar a expansão e a consolidação do sistema de Ciência e Tecnologia do País. Em 1971, pelo Decreto nº 68.748, de 15 de junho de 1971, a FINEP passou a exercer a função de Secretaria Executiva deste Fundo:

“A idéia básica não era simplesmente a de estender ainda mais a ação financiadora da FINEP, mas sim a de conferir a esta ação uma racionalidade funcional mais ampla e eficaz, pelas razões abaixo enumeradas:

1º Um determinado projeto poderia receber o suporte financeiro da FINEP em toda e qualquer de suas fases, ou seja: pesquisa básica – pesquisa aplicada – desenvolvimento experimental – estudo da viabilidade econômica – engenharia final.

2º A continuidade da seqüência “pesquisa – empreendimento” estaria assegurada. O pesquisador teria um horizonte mais amplo para os resultados de sua pesquisa e o empresário investidor depositaria maior confiança nos produtos da pesquisa.

3º A ligação “pesquisa–empreendimento” seria mais reforçada com a introdução de um outro elo na cadeia: a consultoria. A FINEP e às firmas de consultoria caberia o papel de meio difusor e amplificador de tecnologia.”

Em 1973, essa agência passou a ser também um instrumento de incentivo ao desenvolvimento tecnológico empresarial. Todavia, somente a partir dos anos 90, teve sua função completamente redefinida, deixando de apoiar a pesquisa acadêmica para incorporar o papel de “agência federal da inovação tecnológica”, favorecendo, principalmente, a produção de tecnologias em empresas e outras instituições que investem em pesquisa e desenvolvimento.

Ao longo das décadas de 70 e 80 sucederam-se vários planos nacionais de desenvolvimento para a área de ciência e tecnologia, com o fortalecimento da presença do

Estado e a intensificação das medidas de política científica. Esse período foi caracterizado pelo esforço de planejamento das áreas de pós-graduação e da pesquisa e pela preocupação com a atividade tecnológica.

Em especial na década de 70, a pujança do desenvolvimento nacional para a área de Ciência e Tecnologia foi a mais expressiva que se tem registro. É a partir desta década que ocorre a ampla expansão do sistema de ciência e tecnologia brasileiro, quando as políticas para esse setor surgiram mais explicitamente como elemento da política desenvolvimentista do Estado. O modelo de desenvolvimento científico e tecnológico integrou-se aos planos econômicos do governo, cuja principal diretriz era a política de auto-suficiência industrial mediante a construção de um parque científico e tecnológico avançado.

Neste período são criados os principais instrumentos e programas que instalaram e consolidaram uma base científica e tecnológica no país. A implementação da política de Ciência e Tecnologia pautou-se nos Planos Nacional de Desenvolvimento - o I PND e o II PND.

O I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) - 1972-1974 foi o precursor em incluir Ciência e Tecnologia no planejamento estratégico das ações do Governo, elevando-a ao mesmo patamar de temas como Saúde e Educação. Com o propósito central de conferir “prioridade à articulação do sistema de ciência e tecnologia com o setor produtivo, com a programação governamental e com as realidades da sociedade brasileira atual”, o I PND traduzia a preocupação de empregar a Ciência e Tecnologia a serviço do desenvolvimento nacional:

Na estratégia tecnológica para o Brasil, importa:

- 1) Fortalecer o poder de competição nacional em setores prioritários, entre os quais, certas indústrias, cuidadosamente selecionadas, de alta densidade tecnológica. É preciso suplementar a importação de tecnologia com a adaptação tecnológica e o esforço de criação própria. O aumento do poder competitivo da indústria nacional, indispensável à expansão de mercado, interna e externamente, depende de maior esforço de elaboração tecnológica interna. A incorporação da chamada engenharia de produto e de processo, para criar modelos e processos nacionais, permite, de um lado, melhor adaptação dos produtos às condições de demanda e, de outro, melhor aproveitamento das vantagens comparativas do país, quanto a custos de produção. É necessário, de outra parte, resolver problemas tecnológicos próprios, notadamente quanto à indústria, agricultura e pesquisa de recursos minerais.
- 2) Concentrar recursos em prioridades tecnológicas, diante da impossibilidade de cobrir todo o espectro de novas áreas tecnológicas. Além de exigirem base de aptidão tecnológica geral, as aplicações devem concentrar-se em áreas e projetos selecionados, para uma realização

eficiente, em escala adequada, com capacidade de competição. Dar-se-á caráter realmente estratégico – ou seja, não diluído – à política tecnológica brasileira, de modo que assegure a nossa participação em “setores de ponta”, altamente intensivos de tecnologia, em transformação acelerada e com perspectiva de altas taxas de crescimento.

O I PND procurava resgatar experiências desenvolvidas em décadas anteriores no Brasil com expressivo sucesso e definia diretrizes insofismáveis sobre as orientações que deveriam tomar o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil, que consistiam em:

“Ordenar e acelerar a atuação do governo, mediante:

- Operação do sistema financeiro para o desenvolvimento tecnológico, compreendendo, notadamente o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), o FINEP e o fundo associado ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq).
- Coordenação da atuação e modernização das principais instituições governamentais de pesquisa científica e tecnológica, para executar o Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
- Revigoração da carreira do pesquisador, nas principais instituições de pesquisa do Governo Federal (administração direta e autarquias), de modo que permita condições de trabalhos adequadas, com regime de remuneração satisfatório e com perspectivas de ascensão funcional.
- Implantação do Sistema Nacional de Informação Científica e Tecnológica, funcionalmente articulado com o CNPq e para operação em caráter descentralizado.

Desenvolver áreas tecnológicas prioritárias, compreendendo:

- Incorporação de novas tecnologias, principalmente Pesquisa Nuclear, Pesquisa Espacial e Oceanografia
- Desenvolvimento de indústrias intensivas de tecnologia, como a Indústria Química, Eletrônica, Siderurgia, Aeronáutica, com ampliação simultânea de capacidade interna de pesquisa.
- Consolidação da tecnologia de Infra-Estrutura no tocante a Energia Elétrica, Petróleo, Transporte e Comunicação.
- Programa intensivo de pesquisa agrícola, notadamente em relação às principais culturas, a agricultura de cerrados, as técnicas de irrigação e a tecnologia de alimentos tropicais.

Fortalecer a infra-estrutura tecnológica e a capacidade de inovação de empresa nacional privada e pública mediante:

- Criação da grande empresa nacional, as empresas multinacionais brasileiras, para exportações em setores de tecnologia complexa;
- Política de modernização tecnológica e administrativa da empresa nacional, privada e governamental.
- Incentivos à inovação dentro da empresa, mediante: cooperação financeira do governo às instituições de pesquisa criadas pela iniciativa privada; política de induzir as empresas estrangeiras a dotarem suas subsidiárias no Brasil de orçamentos plurianuais da pesquisa; financiamento a longo prazo de pesquisas de interesse das empresas; isenções fiscais à compra de equipamentos para laboratórios de pesquisas, importados ou de fabricação nacional, isenções fiscais para certos tipos de dispêndios realizados em pesquisa pelas empresas.

Acelerar a transferência de tecnologia, com a política de patentes, interna e externa.

Integrar Indústria-Pesquisa-Universidade, com núcleo fundamental de uma estrutura nacional integrada de Educação/Ciência-Tecnologia/Empresa. Essa integração deverá ser impulsionada mediante:

- Disseminação de consolidação dos centros de integração Universidade-Indústria ou Escola-Empresa, para assegurar programas sistemáticos de estágios de estudantes em empresas, para comunicar ao sistema universitário as necessidades quantitativas e qualitativas do setor privado quanto a formação de profissionais e para permitir a realização conjunta de projetos de pesquisa.
- Adoção pelas instituições de pesquisas governamentais de programa sistemático de articulação com o setor produtivo nacional, principalmente para disseminação do resultado dos seus estudos.
- Realização de convênios do Governo com as Universidades, para que estas procedam a estudos de desenvolvimento regional ou as pesquisas aplicadas de interesse do planejamento econômico e social.
- Ampliação dos esquemas de participação do estudante nos programas de desenvolvimento” (I PND, 1973).

Ainda na década de 70, a organização da ciência e tecnologia existente no País foi formalizada de maneira sistêmica pelo Decreto nº 70.553, de 1972. Como indicado no Artigo 3º desse Decreto, passaram a fazer parte do sistema "todas as unidades organizacionais de qualquer grau, que utilizem recursos governamentais para realizar atividades de planejamento, supervisão, coordenação, estímulo, execução ou controle de pesquisas científicas e tecnológicas”. (SEPLAN, 1983, p.9).

Apenas três anos mais tarde, o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia – SNDCT foi efetivamente estruturado pelo Decreto nº 75.225, de janeiro de 1975, com a incumbência principal de implementar uma política tecnológica voltada para os objetivos sociais e o desenvolvimento científico, principalmente nas áreas relativas ao desenvolvimento socioeconômico. Nesse âmbito, foram previstas ações de modo a promover uma maior articulação entre os Estados e os municípios, com vistas a compatibilizar os esforços na área, prestar assistência técnica especializada e estabelecer mecanismos para o intercâmbio sistemático de informações.

Na prática, o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia – SNDCT configurou-se por intermédio de unidades de execução descentralizadas, estruturadas em dois grupamentos hierárquicos: de um lado, a organização governamental existente nos diversos ministérios, com estruturas próprias, unidades de Ciência e Tecnologia e fontes de recursos paralelos; e de outro, o núcleo central do sistema, representado pelo CNPq e pelo FINEP.

No início da década de 1980, o FNDCT, que representou uma das principais fontes de fomento da pesquisa científica e tecnológica das décadas de 60 e 70, foi contemplado com um orçamento insignificante e perdeu sua importância. Entre os anos de

1980 e 1990, as atividades de Ciência e Tecnologia viveram um momento de crise face às instabilidades orçamentárias para o setor, como também à crescente burocratização que caracterizou o funcionamento das mais importantes agências e órgão de fomento, além da ausência de uma política mais específica para esse campo.

Todavia, com a ascensão do Governo da Nova República, o setor de Ciência e Tecnologia ganhou *status* renovado. Não obstante as dificuldades experimentadas na década de 80, com o estancamento de investimentos públicos no país, que comprometeram muitas das conquistas realizadas na década anterior, a democratização teve impactos positivos para o setor.

Nessa época, o Brasil já contava com um aparato institucional para a área de ciência e tecnologia, contudo, a incapacidade de auto-regulação do sistema, impulsionou a criação do Ministério de Ciência e da Tecnologia em 15 de março de 1985 (DECRETO nº 91.146, de 15 de março de 1985), pelo então Presidente José Sarney. Como órgão central do Sistema Federal de Ciência e Tecnologia do país, passou a responsável pela formulação e implementação da Política Nacional de Ciência e Tecnologia, função até então exercida pelo CNPq.

O estabelecimento deste órgão teve como objetivo principal racionalizar as ações e articular o conjunto de órgãos e instituições de pesquisa e fomento voltados ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia. O reconhecimento da existência de um conjunto desarticulado e disperso de uma série de órgãos e instituições de pesquisa e fomento voltados ao desenvolvimento da ciência e tecnologia, exigia a criação de um órgão que orientasse e supervisionasse as ações de Ciência e Tecnologia em âmbito nacional, como deixa explícito o Decreto nº 91.146, de 15 de março de 1985 :

“Embora já exista na estrutura da Administração Pública Brasileira uma série de órgãos e de instituições de pesquisa e fomento voltados ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, trata-se de um conjunto disperso e desarticulado, sem supervisão e orientação unificadas, circunstância que inviabiliza a formulação e a execução de uma estratégia de ação política firme e consistente no setor;

... a contribuição que o progresso científico e tecnológico pode trazer tanto ao levantamento dos padrões de vida da população, quanto ao desenvolvimento mais eficaz dos setores industrial, agrícola e de serviços;

enfim, um Ministério da Ciência e Tecnologia estabelecerá os instrumentos e os canais indispensáveis a uma política nacional no setor, capaz de servir aos mais altos interesses econômicos, sociais e políticos da comunidade brasileira” (Decreto nº 91.146, de 15 de março de 1985).

O surgimento do ministério, além de expressar a importância política desse segmento, atendeu a um antigo anseio da comunidade científica e tecnológica nacional. Sua área de competência abriga:

1. O patrimônio científico e tecnológico e seu desenvolvimento;
2. A política de cooperação e intercâmbio concernente a esse patrimônio;
3. A definição da Política Nacional de Ciência e Tecnologia;
4. A coordenação de políticas setoriais;
5. A política nacional de pesquisa, desenvolvimento, produção e aplicação de novos materiais e serviços de alta tecnologia.

Para o pleno exercício de suas atividades foram absorvidos e vinculados ao MCT, como órgãos diretamente subordinados, o Conselho Nacional de Informática e Automação - CONIN, a Secretaria Especial de Informática - SEI, a Fundação Centro Tecnológico para a Informática - CTI, os Distritos de Exportação de Informática, o Fundo Especial de Informática e Automação, a Comissão de Cartografia - COCAR, a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

Renato Archer foi nomeado o primeiro Ministro da Ciência e Tecnologia, mantendo-se no cargo entre os anos de 1985 e 1987. Na defesa do enfoque que pregava uma maior participação no planejamento das ações para a área e intercâmbio entre os agentes relacionados à ciência e tecnologia e a sociedade, em dezembro de 1985, promoveu um amplo debate nacional acerca do tema – a Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia. Neste evento, foram realizadas reuniões regionais em diversas cidades do País, com representantes da comunidade científica e acadêmica, do empresariado nacional e de órgãos, federais, estaduais e municipais, vinculados ao sistema de ciência e tecnologia, o que expressava as enormes expectativas em relação ao papel que a Ciência e a Tecnologia deveriam assumir na reconstrução democrática (MCT, 2002).

As linhas principais de debate refletiam os pontos de estrangulamento, identificados pelo governo, entre a ciência e tecnologia e as outras áreas de ação governamental. Sendo assim, os itens trabalhados buscaram relacionar a ciência e a tecnologia ao futuro da sociedade brasileira, às necessidades sociais e ao desenvolvimento econômico, ao desenvolvimento regional, aos requisitos humanos e materiais para o desenvolvimento científico, à pesquisa aplicada no setor público e na empresa nacional, à organização institucional da área no País e à participação da sociedade (CNPq).

Além da promoção de encontros regionais sistemáticos sobre as especificidades nacionais, que subsidiaram a elaboração do I Plano de Ciência e Tecnologia da Nova República - I PCT-NR, como um desdobramento do III PND, foram ressaltados como fatos relevantes da gestão de Renato Archer: a abertura do diálogo com os responsáveis pela produção científica e tecnológica brasileira; a manutenção de órgãos de pesquisa fundamentada na decisão de priorizar investimentos na área; a criação de uma comissão interministerial, com membros representantes da comunidade científica e empresarial, para orientar as ações estratégicas para a área de novos materiais; a criação de uma Secretaria de Biotecnologia; o revigoramento do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, dando-lhe autonomia administrativa; e a consolidação da Política Nacional de Informática e da Política Nacional de Cartografia (CNPq, 1986).

Outro episódio relevante para a construção do planejamento nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação foi a introdução do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - PADCT, pelo Governo Brasileiro, no ano de 1985. Este Programa, fruto de três Acordos de Empréstimo entre Governo Brasileiro e Banco Mundial - BIRD, celebrados, respectivamente, em 9 de julho de 1985 (Loan 2489/BR), 15 de fevereiro de 1991 (Loan 3269/BR) e 17 de março de 1998 (Loan 4266/BR), deu um novo formato para a indução à pesquisa, introduzindo procedimentos típicos de uma política de inovação, fomentou grupos acadêmicos de política e gestão de Ciência e Tecnologia, organizou bases de dados e propôs a formação de indicadores de Ciência e Tecnologia.

Embora se concentrasse em alguns segmentos específicos, o Programa também procurou implementar atividades que beneficiassem todo o Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (SNDCT). Constituíram objetivos gerais do PADCT:

1. Suprimir lacunas no atendimento de áreas prioritárias;
2. Reforçar a infra-estrutura de apoio e serviços essenciais à operação do setor de Ciência e Tecnologia;
3. Fortalecer ligações entre o esforço de desenvolvimento de Ciência e Tecnologia e o setor produtivo;
4. Organizar as ações em sua área de atuação, de modo a contribuir para reforçar a coordenação do SNDCT sinergicamente.

Inicialmente planejado como uma fonte complementar à pesquisa em Ciência e Tecnologia, o Programa consolidou-se como um instrumento importante na garantia de um

patamar necessário de investimentos nesse campo. Hoje representa uma das principais fontes de recursos ao fomento.

No ano de 1989, a Medida Provisória nº 29, de 15 de janeiro, extinguiu o Ministério de Ciência e Tecnologia e criou em seu lugar o Ministério do Desenvolvimento Industrial, Ciência e Tecnologia. As entidades vinculadas aos extintos Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Indústria e do Comércio ficaram, então, vinculadas a esse ministério. Outra Medida Provisória (MP) foi publicada um mês depois prorrogando a anterior. No dia 13 de março de 1989, por meio da MP nº 41, foi criada a Secretaria Especial de Ciência e Tecnologia e o Ministério do Desenvolvimento Industrial, Ciência e Tecnologia foi transformado em Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio. Três dias depois, a Lei nº 7.740, de 16 de março de 1989, criou a Secretaria Especial da Ciência e Tecnologia. Em novembro do mesmo ano, outra medida provisória foi publicada criando, novamente, o Ministério de Ciência e Tecnologia. Essa Medida Provisória foi transformada na Lei nº 7.927, de 14 de dezembro daquele ano.

A partir de 1990, a política de abertura econômica e de maior inserção do país no mercado internacional, como salientado no capítulo anterior, modificou as condições de funcionamento da economia brasileira. Com a estratégia de inserir a economia brasileira no mercado internacional, por meio da diminuição da presença do estado na economia, foi dado início a um amplo projeto de privatização das empresas públicas. Nesse novo ambiente institucional, estruturaram-se programas voltados para o fortalecimento da competitividade do parque industrial do país, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI) e o Programa de Apoio ao Comércio Exterior (PACE). Mais do que prover recursos públicos buscou-se favorecer a inovação e o investimento em capacitação tecnológica por parte das empresas, mediante a criação de incentivos fiscais para a capacitação tecnológica.

Com o Governo Collor, a Presidência da República estruturou os ministérios e deixou a área de Ciência e Tecnologia sem pasta específica. No mês de maio de 1990, a Lei nº 8.028 criou uma Secretaria de Ciência e Tecnologia da Presidência da República. Para o comando da nova Secretaria foi indicado o Professor José Goldemberg, que permaneceu no cargo de março de 1990 a agosto de 1991. Como efeito, foram adotadas novas diretrizes para a organização e o funcionamento das atividades exercidas que, de

maneira geral, foram acompanhadas de um decréscimo gradual na concessão ou liberação de recursos para a área (GUIMARÃES, 1994).

Edson Machado de Sousa assumiu a Secretaria da Ciência e Tecnologia em agosto de 1991, permanecendo no cargo até o mês de abril de 1992. Nesse intervalo de tempo foi aprovada a Lei nº 8.249, de 24 de outubro de 1991, que determinou a abertura de mercado e estabeleceu uma política de desenvolvimento nacional, fundamentada na busca por competitividade, com vistas a uma inserção mais ativa do País no contexto internacional. Logo depois, uma nova troca de ministro foi realizada. Hélio Jaguaribe assumiu a Secretaria de Estado por sete meses, entre abril e outubro de 1992. Nesse período, foi aprovado o Decreto nº 792, de 02 de abril de 1993, que regulamentou uma política de aquisição de bens e serviços de informática, com ênfase para a área das telecomunicações.

E em 1992, essa secretaria, por meio da MP nº 309, se transformou, novamente, em Ministério da Ciência e Tecnologia. A medida provisória de criação do novo Ministério de Ciência e Tecnologia foi convertida na Lei nº 8.490, de 16 de outubro de 1992, publicada em novembro do mesmo ano. A mesma lei determinou ao Ministério a incumbência de formular e executar uma política de desenvolvimento para o setor de informática e automação, com o apoio da recém criada Secretaria de Política de Informática e Automação - SEPIN.

José Israel Vargas foi nomeado para a pasta do recém Ministério da Ciência e Tecnologia, em outubro de 1992, ficando no cargo até dezembro de 1998. Desde o ano de 1992, não houve mudanças significativas no Ministério. Atualmente, a estrutura organizacional do MCT é composta de órgãos de assistência, de três secretarias responsáveis por políticas setoriais e uma secretaria de coordenação das unidades de pesquisa. É também assessorado por quatro órgãos colegiados de caráter consultivo: o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CCT), o Conselho Nacional de Informática e Automação (CONIN), a Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio) e a Comissão de Coordenação das Atividades de Meteorologia, Climatologia e Hidrologia (CMCH).

Sob responsabilidade direta do Ministério, estão, além das já citadas agências fomentadoras Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Agência Espacial Brasileira (AEB) e a Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEM). Subordinam-se ainda ao ministério, as

unidades de pesquisa voltadas para áreas específicas de conhecimento, tais como o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) e o Laboratório Nacional de Astrofísica (LAN), entre outras. A estrutura do Ministério de Ciência e Tecnologia está representada na Figura 22.

Durante o Governo de José Sarney, cinco pessoas ocuparam o cargo de Ministro da Ciência e Tecnologia. Além de Renato Archer, assumiram o ministério: Luis Henrique da Silveira (outubro de 1987 a julho de 1988), que é atual Governador do Estado de Santa Catarina; Ralph Biasi (agosto de 1988 a janeiro de 1989); Roberto Cardoso Alves (janeiro de 1989 a março de 1989); e Décio Leal de Zagottis (março de 1989 a março de 1990).

A promulgação da Constituição Federal de 1988 definiu a área de ciência e tecnologia como competência do governo federal, que deveria ser responsável por promover e incentivar o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas. Nesses termos, coube ao Estado priorizar a pesquisa científica básica, nortear a pesquisa tecnológica para a solução de problemas nacionais e regionais, apoiar a formação de recursos humanos, meios e condições de trabalho nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia; além de estimular investimentos de empresas brasileiras na criação de tecnologias adequadas à realidade brasileira.

O mesmo documento, ao definir como faculdade dos Estados vincular parcela das suas receitas orçamentárias a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica promoveu um movimento de caráter nacional pela criação de fundações de apoio à pesquisa.

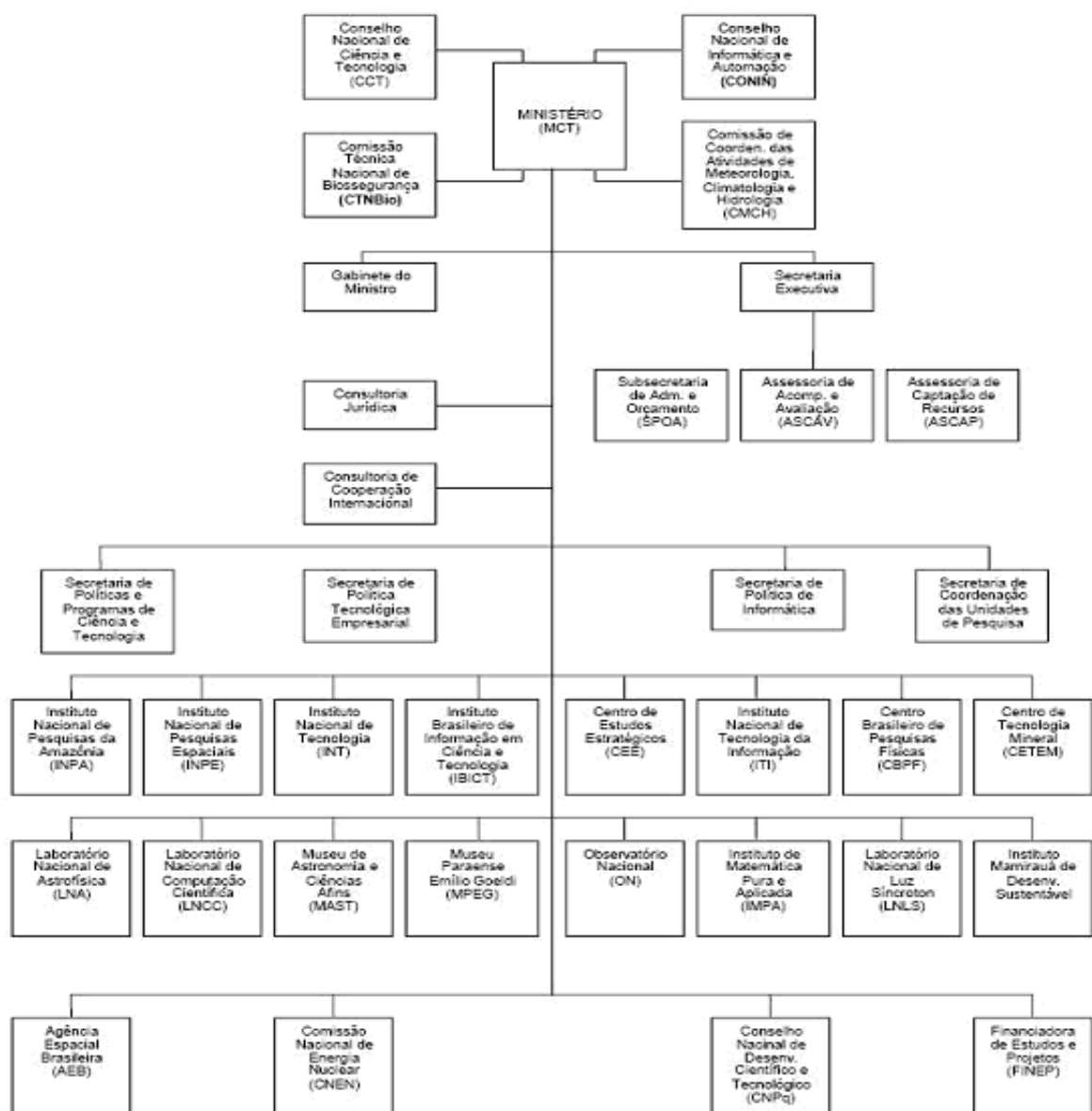


Figura 22: Estrutura Organizacional do Ministério de Ciência e Tecnologia
 Fonte: MCT/Livro Verde/2002.

As Fundações de Amparo à Pesquisa no âmbito regional – FAP’s, hoje no tal de 20 (vinte) instituições, conforme Quadro 16, apóiam financeiramente, projetos de pesquisa, ensino e extensão apresentados por professores e pesquisadores das universidades e centros de pesquisa pertencentes aos respectivos estados. Além disso, também promovem financeiramente a realização de eventos científicos e tecnológicos, a capacitação de recursos humanos, a realização de trabalhos científicos, culturais e artísticos, bem como projetos de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico das instituições públicas.

Em 1996, foi criado o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia – CCT (LEI nº 9.257, 09/01/1996), como órgão de assessoramento superior da Presidência da República para incumbir-se da formulação das políticas nacionais de desenvolvimento científico e tecnológico.

O Conselho de Ciência e Tecnologia, diretamente responsável pela formulação e implementação da política nacional de desenvolvimento científico e tecnológico, é integrado pelo Presidente da República, pelo Secretário da Ciência e Tecnologia, e por sete Ministros de Estado – da Defesa; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; da Educação; da Fazenda; da Integração Nacional; do Planejamento, Orçamento e Gestão e das Relações Exteriores, além de oito representantes da Comunidade Científica.

A Medida Provisória nº 1.999, de 31 de dezembro de 1998, ampliou o leque de competências do MCT: a Política Nacional de Pesquisa Científica e Tecnológica, o Planejamento, a Coordenação, a Supervisão e o Controle das atividades da Ciência e Tecnologia, a Política Nacional de Biossegurança, a Política Espacial, a Política Nuclear, a Política de Desenvolvimento de Informática e Automação (direitos autorais, incentivos fiscais) e o Controle da Exportação de Bens e Serviços Sensíveis.

O ano de 2002 marca importantes conquistas para o desenvolvimento tecnológico do País. Foram consolidados 14 Fundos Setoriais de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico e o Ministério da Ciência e Tecnologia lançou inéditos mecanismos de incentivo à empresa inovadora e ao capital de risco e o Presidente Fernando Henrique Cardoso assinou mensagem de encaminhamento ao Congresso do Projeto de Lei da Inovação.

Atualmente, o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia mostra-se bastante diversificado, compreendendo diversos organismos governamentais e instituições públicas e privadas. Os órgãos federais e estaduais fomentam as atividades de pesquisa científica, tecnológica e de formação de recursos humanos, enquanto as universidades e institutos de pesquisa, públicos e privados, encarregam-se de produzir o conhecimento científico e tecnológico.

O Sistema de Ciência e Tecnologia é gerido pelo Ministério de Ciência e Tecnologia. Além do Ministério e suas unidades, é composto pelo Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia, pelos demais órgãos federais que atuam na área, pelos órgãos estaduais de Ciência e Tecnologia, pelos institutos de pesquisa, pelas Universidades

federais e estaduais públicas e privadas e pelos centros de pesquisa e desenvolvimento de empresas.

Fundação de Tecnologia do Estado do Acre	FUNTAC
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas	FAPEAL
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas	FAPEAM
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia	FAPESB
Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FUNCAP
Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal	FAD/DF
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Maranhão	FAPEMA
Fundação de Amparo à Pesquisa do Mato Grosso	FAPEMAT
Fundação de Apoio ao Desenv. do Ensino, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul	FUNDECT
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais	FAPEMIG
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Paraíba	FAPESQ
Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná	FAA-DOCT
Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco	FACEPE
Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí	FAPEPI
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro	FAPERJ
Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul	FAPERGS
Fundação Estadual de Meio Ambiente, Ciência e Tecnologia do Estado de Roraima	FEMACT
Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina	FAPESC
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo	FAPESP
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Sergipe	FAP-SE

Quadro 16: As Fundações de Amparo à Pesquisa no Brasil
 Fonte: www.cnpq.com.br

Na esfera federal, atuam nesse sistema os Ministérios de Ciência e Tecnologia – MCT, por intermédio da sua agência Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, o Ministério da Educação e Cultura - MEC, através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, e, ainda, os Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, por meio da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, da Saúde, do Meio e do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior, empresas estatais e órgãos vinculados.

No âmbito estadual, os agentes responsáveis pela coordenação das políticas e do fomento à Ciência e Tecnologia são as Secretarias Estaduais de Ciência e Tecnologia e as

Fundações de Amparo à Pesquisa – FAP’s. A estruturação do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia está demonstrada na Figura 23.

A política de Ciência e Tecnologia do governo Lula está atuando em quatro eixos: expansão e fortalecimento do sistema nacional de ciência e tecnologia, incluindo a formação de recursos humanos, universidades, modernização dos institutos tecnológicos, e da política industrial, tecnológica e de comércio exterior, objetivos estratégicos nacionais e ciência e tecnologia para a inclusão social.

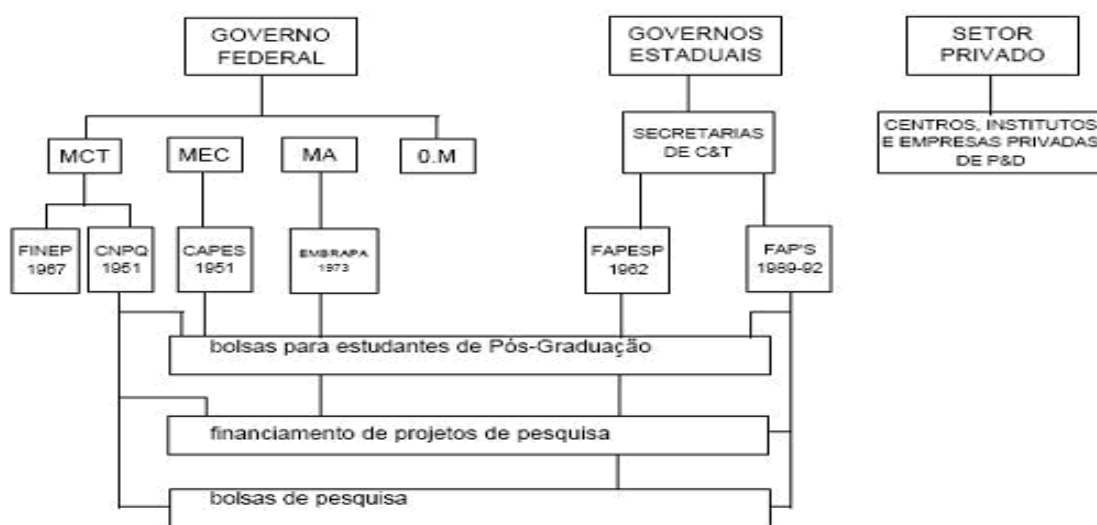


Figura 23: Organograma do Sistema de Ciência e Tecnologia Brasileiro.
Fonte: MCT - Livro Verde (2002).

O Plano Plurianual (PPA) 2004/2007 do Governo Federal apresentou treze programas, num total de 242 ações, para a área de Ciência, Tecnologia e Inovação do País. Os programas correspondem aos seis objetivos setoriais do governo federal para a área: promover o conhecimento científico e tecnológico com vistas à melhoria da qualidade de vida; fortalecer a cooperação internacional como instrumento de desenvolvimento científico e tecnológico e de inovação; incentivar a inovação tecnológica nas cadeias produtivas; popularizar o conhecimento científico e tecnológico e o ensino da ciência; ampliar a formação e a capacitação de recursos humanos e promover a expansão da pesquisa de Ciência, Tecnologia e Inovação; e reduzir as disparidades regionais por meio da desconcentração geográfica da Ciência e da Tecnologia.

Os programas contidos no novo PPA, que serão coordenados pelo MCT são: Biotecnologia; Ciência, Natureza e Sociedade; Mudanças Climáticas Globais; Promoção

da Pesquisa e do Desenvolvimento Científico e Tecnológico; Gestão da política de Ciência e Tecnologia; Nacional de Atividades Nucleares; Desenvolvimento da Nanociência e da Nanotecnologia; Nacional de Atividades Espaciais (PNAE); Inovação e Competitividade; Sociedade da Informação; Difusão e Popularização da Ciência; Formação e Capacitação de Recursos Humanos para Pesquisa; e Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social.

Estão especificados ainda, no Plano, três programas que são coordenados por outros ministérios, mas que envolvem também ações do MCT: Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR); Competitividade das Cadeias Produtivas; e Prevenção e Combate ao Desmatamento, Queimadas e Incêndios Florestais (FLORESCER).

5.3.1 Investimentos em Ciência e Tecnologia

O desenvolvimento da ciência e da tecnologia no Brasil esteve, desde seus primórdios, relacionado direta ou indiretamente à atuação do Estado, ao qual sempre coube a maior parcela de responsabilidade na promoção do desenvolvimento das instituições de ciências e tecnologia no país. Os investimentos do governo em pesquisas científica e tecnológica são demasiadamente superiores aos parcos investimentos privados: mais de 80% da Despesa Nacional em Ciência e Tecnologia, que perfaz 0,5% do PIB, é de responsabilidade exclusiva do governo. Conseqüentemente, torna-se evidente a existência de uma fraca ligação entre os diferentes agentes constitutivos do sistema, basicamente universidades e instituições de pesquisa de um lado, e empresas de outro.

Diante dessas constatações, o que se pode verificar é uma disfunção entre a atividade nacional de ciência e tecnologia e a atividade econômica, onde as novas soluções necessárias ao bom funcionamento desta não são, fundamentalmente, resultantes daquelas.

Os indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCT, 2001) apontam que, em 1999, o percentual de investimentos em Ciência e Tecnologia no Brasil, corresponde a cerca de 1,35% do PIB, e o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, a 0,87%. Os gastos em Ciência e Tecnologia em relação do PIB são, portanto, ainda muito pequenos se comparados as dos países que mais investem na área e cujos dispêndios giram em torno de 2 a 3% do seu respectivo Produto Interno Produto.

A maior parte dos recursos destinados à promoção de atividades de Ciência e Tecnologia provêm do governo federal que, no ano de 1999, aplicou 2,7 bilhões, tendo sido o responsável por mais de 60% dos investimentos na área. Tais recursos são alocados

entre os ministérios que investem na área, seja diretamente ou via empresas e instituições a eles vinculados. O MCT recebeu a maior parte dos recursos em 1999 (47,7%), sendo o restante, distribuído entre os ministérios da Educação (20,8%), da Agricultura (18,9%), do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (3,8%), Saúde (2,7%), Meio Ambiente (2,2%) e outros (3,9%), conforme mostra a Figura 24.

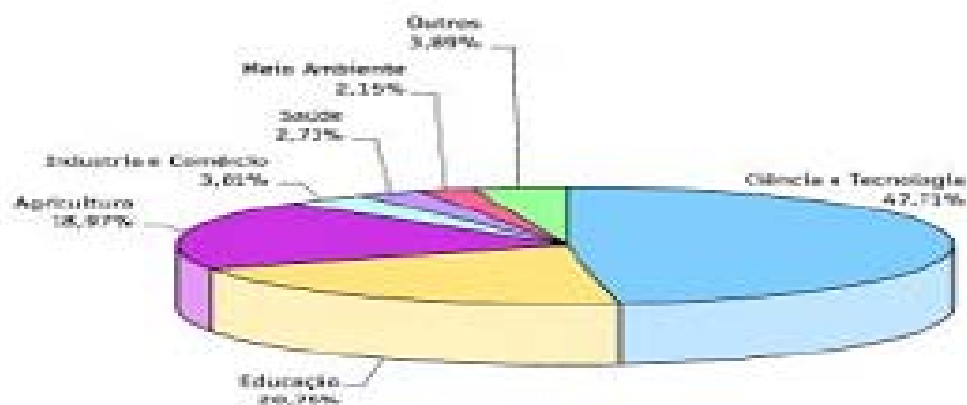


Figura 24: Recursos do Governo Federal aplicados em Ciência e Tecnologia, segundo Ministérios.
 Fonte: SIAFI do Governo Federal – Coordenação de Estatísticas e Indicadores - MCT, 2000.

Na última década, os dispêndios realizados pelo governo federal sofreram grandes oscilações, apresentando aumento significativo entre os anos de 1992 e 1996 e um decréscimo no período de 1997 a 1999. O MCT, como órgão coordenador do complexo das atividades e Ciência e Tecnologia no país é o principal canal de investimento, absorvendo a maior parte de investimentos (recursos) do governo federal destinados ao setor. Entre os anos de 1991 e 1998, o MCT investiu um bilhão de reais ao ano. A partir de 2000, observa-se um aumento considerável no nível de investimento decorrente, e grande parte, da inclusão no orçamento de recursos provenientes dos fundos setoriais e, de outra da incorporação de instituições anteriormente subordinadas a outros ministérios (FIGURA 25).

Por outro lado, os recursos destinados às atividades de fomento cresceram nos anos de 2000 e 2001: dos recursos aplicados em bolsas e fomento, a participação deste último elevou-se de 11,3%, em 1989, para 29,7%, em 2001. Tal aumento decorre, especialmente de dois fatores: o aporte de recursos oriundos dos fundos setoriais e a execução de novos programas, como o Pronex e os Institutos do Milênio.

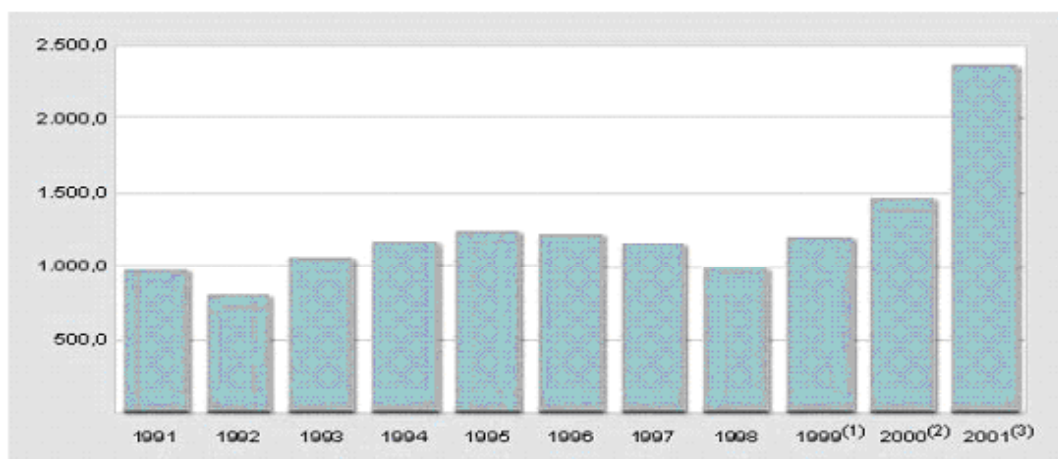


Figura 25: Recursos do Governo Federal aplicados em Ciência e Tecnologia pelo MCT 1991-2000
 Fonte: SIAFI, 2002.

Outra fonte de financiamento das atividades de Ciência e Tecnologia são os recursos provenientes dos governos estaduais, cujos investimentos tem girado em torno de 1 bilhão de reais desde 1996. A distribuição desses recursos por região, conforme dados apresentados na Figura 26, revela uma disparidade nos investimentos: a maior parte provém da região sudeste, que sozinha respondeu por 73,3% do total aplicado, em 2000, sendo o Estado de São Paulo, o responsável pela maior parte dos recursos. Além da distribuição fortemente desigual dos investimentos tem-se, ainda, uma expressiva oscilação nos dispêndios realizados no desenvolvimento de atividades científicas e tecnológicas, pelas regiões, com freqüentes decréscimos e elevações no período analisado.

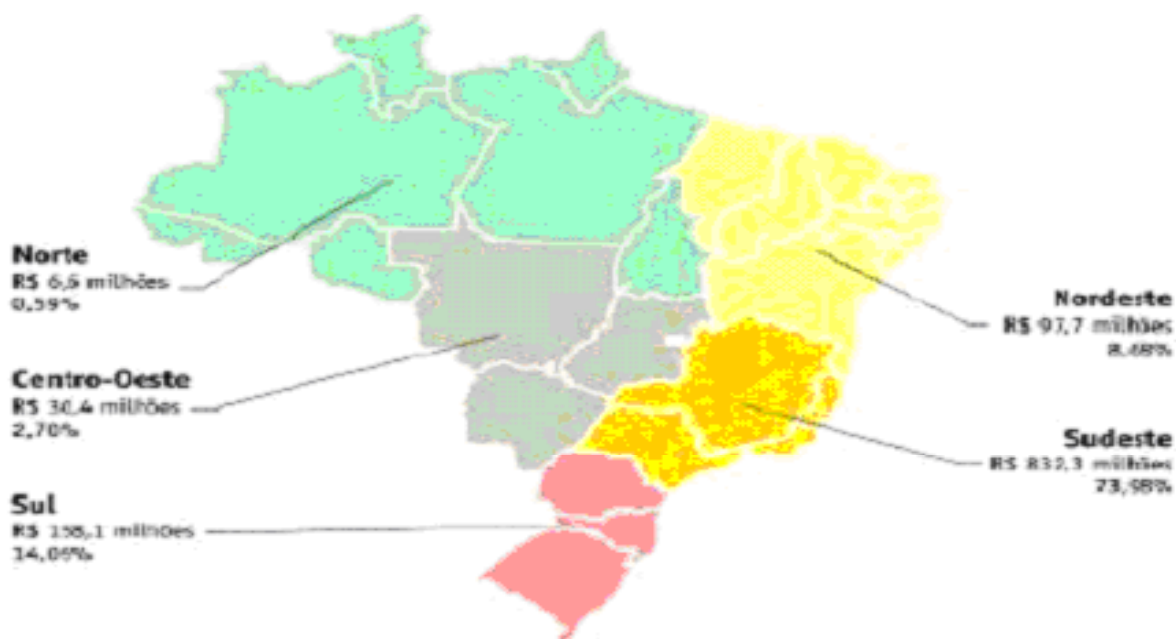


Figura 26: Recursos dos Governos Estaduais Aplicados em Ciência e Tecnologia
 Fonte: Coordenação de Estatísticas e Indicadores - MCT

Não existem dados agregados relativos ao volume de recursos aplicados por todas as FAP's. Apresenta-se a seguir (Quadro 17), dados referentes à evolução dos dispêndios realizados pela FAPESP, a FAP mais atuante no Brasil. No período de 1995 a 1998, a FAPESP realizou um investimento médio de US\$ 219 milhões em instituições, universidades e empresas que desenvolvem pesquisa. Nesse período, a maior parte dos recursos da agencia foi destinado a universidades estaduais paulistas.

Setor de execução	em US\$ 1.000 de 1998							
	1995		1996		1997		1998	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Setor Público	230.437	96,1	213.590	96,1	219.241	94,2	214.125	86,9
Institutos Pesquisa Federais	-	-	-	-	-	-	15.247	6,2
Institutos Pesquisa Estaduais	13.183	5,5	11.559	5,5	15.773	6,8	-	-
Universidades Federais	20.541*	8,6	23.185*	8,6	26.637*	11,5	23.363*	9,5
Universidades Estaduais	196.713	82,1	178.845	82,1	176.505	75,9	175.394	71,2
Outras Instituições Públicas	-	-	-	-	326	0,1	121	0,0
Setor Privado	9.252	3,9	9.134	3,9	13.400	5,8	18.473	7,5
Universidades Privadas	6.448*	2,7	5.613*	2,7	7.863*	3,4	9.920*	4,0
Outras Inst. s/ fins lucrativos	168	0,1	267	0,1	395	0,2	439	0,2
Empresas	2.637	1,1	3.252	1,1	3.583	1,5	3.946	1,8
Pessoas físicas	-	-	-	-	1.559	0,7	4.167	1,7
Outros	-	-	-	-	-	-	13.869	5,6
Total	239.689	100	222.721	100	232.641	100	246.467	100
% s/ Total	-	15,0	-	14,1	-	13,8	-	16,3

Quadro 17: Dispêndios em pesquisa no Estado de São Paulo (1995-1998)
 Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, FAPESP, MCT, CAPES

Não obstante o ainda reduzido investimento brasileiro em Ciência e Tecnologia se comparado com os dos países com a Coréia, país que investe 3%, o país vem apresentando um crescimento significativo em todos os indicadores de desempenho nessa área, destacando, principalmente:

- a) Aumento de qualificação de recursos humanos de titulação de mestres e doutores e do programa de apoio à iniciação científica;
- b) Crescimento do sistema de pós-graduação;
- c) Crescimento das atividades de pesquisa indicado pelos dados do Diretório de Grupos de Pesquisa da CNPq;
- d) A evolução da produção científica.

Com referência aos indicadores de crescimento do sistema e do desempenho da pós-graduação, título de ilustração, o número de bolsas concedidas por esse sistema (Quadro 18).

Bolsas concedidas no país	Total	CAPES	CNPq
Mestrado	17.251	11.679	5.572
Doutorado	14.016	8.158	5.858
Iniciação Científica	18.483	-	18.483
Iniciação Tecnológica Industrial	1.367	-	1.367
Bolsas concedidas no exterior	Total	CAPES	CNPq
Doutorado	1.152	761	391
Doutorado Sanduiche	376	309	67
Pós-Doutorado	233	129	104

Quadro 18: Nº de bolsas de formação de pesquisa concedidas no país e no exterior
Fonte: MCT – Livro Verde, 2001.

5.4 A Estruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina

No Estado de Santa Catarina, a estrutura de Ciência e Tecnologia teve início em 1975, quando o Governador Antônio Carlos Konder Reis criou a Secretaria de Estado e Meio Ambiente, através da Lei 5.089/75, a qual competia fomentar, entre outras atividades, o desenvolvimento tecnológico do Estado e a pesquisa e experimentação tecnológica.

Ainda no Governo Konder Reis, em 1979, a estrutura sofre alterações, conforme disposições da Lei 5.516/79. O Gabinete de Planejamento e Coordenação Geral, vinculado ao Gabinete do Governador, passa a fazer parte da estrutura administrativa do Estado.

Entre outras incumbências, era de competência deste órgão a promoção de estudos de alternativas para a política de desenvolvimento científico, tecnológico e ambiental, principalmente quanto aos seus aspectos econômicos. Com pequenas modificações, esta estrutura permanece estável até a criação da Secretaria de Estado de Minas e Energia.

De fato, no Estado de Santa Catarina, os assuntos referentes à Ciência e Tecnologia passaram a ter um tratamento institucional pelo Governo somente a partir de 1984, com a criação de um Núcleo para tratar desta matéria junto à Secretaria de Estado das Minas e Energia. Posteriormente, em 1987, esta secretaria passou a denominar-se Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, das Minas e Energia - SECTME, institucionalizando, de forma definitiva, as questões pertinentes à área, dentro de um contexto sistêmico-organizacional do Estado. Neste mesmo ano o GAPLAN é extinto pelo Decreto 1.014/87 e transformado em Secretaria de Estado de Coordenação Geral e Planejamento – SEPLAN.

Com o estabelecimento, pela Constituição Federal de 1988, da faculdade dos Estados da Federação poderem vincular parcela das suas receitas orçamentárias a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica, houve um movimento de caráter nacional, pela criação de fundações de apoio à pesquisa.

Este movimento levou o legislador constituinte catarinense a consagrar, na carta constitucional do Estado, no seu Art.193, no mínimo 2% das receitas correntes para atender às necessidades da Ciência e Tecnologia, criando, posteriormente, por meio de Leis, dois fundos: o Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FUNCITEC (Lei nº 7.958, de 05/06/90), vinculado à Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, das Minas e Energia, e o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina - FEPA (Lei nº 8.519 de 08/01/92). Ainda em 1990, foram instituídos, por lei, o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia (Lei nº 7.960 de 20/06/90) e o Conselho de Política Científica e Tecnológica - CONCIET (Lei nº 7.966 de 20/06/90).

A criação destes dois fundos e a instituição do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia e do Conselho de Política Científica e Tecnológica foram um marco decisivo para a área, em Santa Catarina. Em 1992, o CONCIET teve sua presidência atribuída à Secretaria de Estado da Tecnologia, Energia e Meio Ambiente, que passou a ser o órgão central do sistema no Estado.

Novamente em 1991, com a mudança de Governo, a gestão do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC passa a ser gerido pela Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente. Em 1995, o Governador Paulo Afonso faz novas modificações na estrutura do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado, criando a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico (LEI nº 9.831/95), que passa a responsável pela gestão dos recursos destinados à Ciência e Tecnologia.

No final de 1996, a partir de uma reforma administrativa do Estado, e atendendo antiga aspiração da comunidade acadêmica catarinense, o Governador Paulo Afonso encaminhou um projeto de lei à Assembléia Legislativa propondo a criação de uma Fundação de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica, como órgão central do Sistema de Ciência e Tecnologia no Estado. A Lei de criação da Fundação de Ciência e Tecnologia (nº 10.355) só foi sancionada no dia 9 de janeiro de 1997 e o Decreto de Regulamentação nº 1.674 no dia 13 de março do mesmo ano.

Em 2003, a instituição central do Sistema de Ciência e Tecnologia em Santa Catarina passa ser a Secretaria de Estado da Educação e Inovação, instituída pela Lei Complementar nº 243/2003, e operacionalização do fomento passa a ser realizada pela FUNCITEC.

Atualmente, a instituição central do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina é a Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia, criada pela Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005. Por intermédio desta lei, a Fundação de Ciência e Tecnologia foi transformada em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, que congregou, além da área de Ciência e Tecnologia, a área de Agropecuária.

PARTE III:

O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DA FAPESC NO PERÍODO 1990-2005

6. PERÍODOS RELEVANTES DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA FAPESC

Os resultados da investigação do processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, no período compreendido de 1990 a 2005, serão apresentados neste capítulo, constituindo parte preponderante da resposta ao problema de pesquisa e da concretização de seu objetivo geral: desvendar quais foram, como se desenvolveram e que fatores motivaram as mudanças estratégicas ocorridas na instituição naquele período em seu processo de adaptação estratégica.

Desde o início do período de estudo, no ano de 1990, que coincide com o começo das suas atividades, a instituição em análise vem passando por diversas mudanças estratégicas com o propósito de alinhar suas atividades às mudanças ocorridas no ambiente. Durante esse processo de adaptação, ocorreram eventos críticos, como sugerido por Miles e Huberman (1984) e Mintzberg e McHugh (1985). Entende-se por eventos críticos aqueles episódios que tiveram influência decisiva na trajetória do processo de adaptação e nas mudanças estratégicas da instituição.

Com base na pesquisa documental e nas entrevistas realizadas, para identificar esses eventos, utilizou-se três critérios já adotados por Cunha (1996) e Bandeira de Mello (1997): ênfase conferida ao tema pelos entrevistados, suas percepções pelas conseqüências dos eventos e a relevância destes no processo de adaptação e de desenvolvimento organizacional da instituição.

Esses eventos críticos, por sua vez, foram agrupados em períodos específicos do processo de adaptação estratégica – os períodos estratégicos. O período estratégico é considerado como um conjunto de decisões que suscita um padrão de comportamento estratégico característico do período.

Os períodos estratégicos e os eventos críticos identificados no processo de adaptação da FAPESC podem ser observados no Quadro 19.

A seguir serão descritos os eventos relevantes de cada período, para então realizar-se a análise teórica, constituída pela identificação dos *stakeholders* relevantes e de sua interação com a organização, pelo reconhecimento do processo de formação das estratégias desenvolvidas e pelo posicionamento da instituição no modelo proposto por

Hrebiniak e Joyce (1985), relativo ao grau de determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica.

Essa parte do trabalho conclui, também, a configuração das categorias de análise propostas por Pettigrew (1987). Deste modo, o contexto externo das mudanças estratégicas no período de pesquisa, descrito parcialmente no capítulo anterior, é complementado nos próximos capítulos com a exposição de alguns aspectos referentes ao ambiente operacional identificado em cada período estratégico, incluindo os *stakeholders* relevantes. O contexto interno é delineado juntamente com a descrição dos eventos importantes que marcaram a trajetória da Fundação em cada período. O conteúdo das mudanças consta tanto na descrição dos eventos, quanto na análise teórica, concluindo o conjunto das referidas categorias no processo das mudanças, ou seja, as ações, reações e interações entre as partes interessadas, e como estas tentaram realizar as mudanças, que se encontra relatado tanto na descrição dos eventos relevantes dos períodos estratégicos, quanto à análise dos mesmos.

	ANO	EVENTOS RELEVANTES
<p align="center">PERÍODO ESTRATÉGICO I CRIAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO: OS PRIMEIROS ANOS DO FUNDO ROTATIVO DE FOMENTO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA FUNCITEC (1990 – 1996)</p>	1990	Criação do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC e estruturação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia.
	1991	O Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC passa a ser coordenado pela Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente – SETEMA.
	1994	É criado o Programa Prêmio Mérito Universitário Catarinense.
	1995	Paulo Afonso Evangelista Vieira é eleito Governador do Estado de Santa Catarina.
		A gestão do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC passa a ser responsabilidade da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico.
		Criação da Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia – RCT.

<p align="center">PERÍODO ESTRATÉGICO II CRIAÇÃO DA FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA – FUNCITEC: ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E CRISE FINANCEIRA (1997-1998)</p>	ANO	EVENTOS RELEVANTES
	1997	Instituição a Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC
		Lançamento do Edital Sul de Pesquisa e Pós-Graduação
		A gestão do Parque Alfa passa a ser responsabilidade da FUNCITEC
		Crise financeira: os reflexos do Escândalo das Letras
<p align="center">PERÍODO ESTRATÉGICO III EQUACIONAMENTO DA DÍVIDA E ÊNFASE NA INCLUSÃO DIGITAL E SOCIAL (1999-2002)</p>	ANO	EVENTOS RELEVANTES
	1999	Mudança na estrutura de poder da FUNCITEC: assume Honorato Tomelin
		O Conselho Superior da FUNCITEC assume efetivamente suas atribuições
	2000	Elaboração de 1º planejamento formal das atividades da instituição
	2001	Lançamento de 1º Edital de Fomento à Pesquisa – Edital 01/2001 – Edital Universal
<p align="center">PERÍODO ESTRATÉGICO IV FOCO NA AMPLIAÇÃO DAS MODALIDADES DE FOMENTO E NA REGIONALIZAÇÃO DOS RECURSOS (2003-2004)</p>	ANO	EVENTOS RELEVANTES
	2003	Alteração da estrutura de poder da FUNCITEC: Diomário de Queiroz assume a Direção Geral
		Entra em vigor o estabelecido no Decreto 307/2003
	2004	Criação do Grupo Dominus: tentativa de implementar um Processo de desenvolvimento organizacional
		Crise financeira no Estado - orçamento da FUNCITEC torna-se contingenciado
		As atividades do Governo passam a descentralizadas
<p align="center">PERÍODO ESTRATÉGICO V REESTRUTURAÇÃO, INCORPORAÇÃO E CRESCIMENTO (2005)</p>	ANO	EVENTOS RELEVANTES
	2005	Transformação da FUNCITEC em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, incorporando o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária - FEPA
		Adequação da Estrutura Organizacional da FAPESC ao novo Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia
		Mudança na estrutura de poder da FAPESC: assume o cargo de Presidência Rogério Silva Portanova
		É Implementado no Estado o Sistema Financeiro de Conta Única
		É aprovado o Termo de Outorga

Quadro 19: Períodos Estratégicos e Eventos Críticos da FAPESC identificados no seu processo de adaptação estratégica organizacional - período 1990-2005.

6.1 Período Estratégico I - criação e estruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia no Estado: os primeiros anos do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC.

Registra-se, nesse primeiro período estratégico, o surgimento do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina, o FUNCITEC, que precede a Fundação de Ciência e Tecnologia, também com a sigla FUNCITEC, e a atual Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina, a FAPESC.

Durante esse período, as ações do Governo estavam voltadas para a estruturação e organização do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado e para a definição da política de atuação na área, principalmente, no que se referia à maneira como poderiam ser aplicados os recursos destinados às atividades de Ciência e Tecnologia, de forma a estabelecer uma estrutura de fomento condizente com as reais necessidades do Estado.

Em particular, dois eventos principais contribuíram para a instituição do FUNCITEC: a promulgação da Constituição Federal, no ano de 1988, que definiu a pesquisa científica como objeto de tratamento prioritário pelo Governo Federal ao mesmo tempo em que facultou aos Estados aplicar parcela de sua receita orçamentária a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica, e a promulgação da Constituição do Estado de Santa Catarina, no ano seguinte, que tornou obrigatória a destinação de parcela das receitas para a pesquisa científica e tecnológica.

Com o estabelecimento, pela Constituição Federal de 1988, houve um movimento de caráter nacional, pela criação de fundações de apoio à pesquisa. A faculdade do Estado de praticar o fomento à Ciência e Tecnologia está consagrada na Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 218, que prevê:

“O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e capacitação tecnológicas.

§ 1º A pesquisa científica básica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso das ciências.

§ 2º A pesquisa tecnológica voltará-se-á preponderantemente para a solução dos problemas brasileiros e para o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional.

§ 3º O Estado apoiará a formação de recursos humanos nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia, e concederá aos que delas ocupem meios e condições especiais de trabalho...

§ 5º É facultado aos Estados e ao Distrito Federal vincular parcela de sua receita orçamentária a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica.”

Influenciada por esta Lei, a Constituição do Estado de Santa Catarina, promulgada no ano 1989, em seus Artigos 176 e 177, Capítulo IV, sob o título Da Ciência e Tecnologia, corrobora o proposto pela Constituição Federal, fixando:

“Art. 176: É dever do Estado a promoção o incentivo e a sustentação do desenvolvimento científico, da pesquisa e da capacitação tecnológica.

Art. 177: A política científica e tecnológica terá como princípios:
Respeito à vida, à saúde humana e ambiental e aos valores culturais do povo;
I - o uso racional e não predatório dos recursos naturais;
II - a recuperação e a preservação do meio ambiente;
III - a participação da sociedade civil e das comunidades;
IV - o incentivo permanente à formação de recursos humanos.

Parágrafo único: As universidades e demais instituições públicas de pesquisa e as sociedades científicas de planejamento, de execução e da avaliação dos planos e programas estaduais de desenvolvimento científico e pesquisa científica e tecnológica.”

Consoante ao disposto no Inciso 5º do Artigo 218 da Constituição Federal, a Constituição Estadual em seu Artigo 193, define:

“O Estado destinará à pesquisa científica e tecnológica no mínimo dois por cento de suas receitas correspondentes, delas excluídas as parcelas pertencentes aos municípios, destinando-se, metade à pesquisa agropecuária, liberados em duodécimos”.

Até a estabelecimento da Fundação de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC, em 1997, prevalecia indefinição quanto ao gerenciamento dos recursos designados às atividades de Ciência e Tecnologia, que, como consequência desta indefinição, teve sua gestão subordinada a três Secretarias em um curto período de tempo – em apenas seis anos de existência: em 1990, ano de sua criação, o Fundo era vinculado à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, Minas e Energia, já no ano seguinte, a gestão desses recursos passa a ser responsabilidade da Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente, e em 1995, apenas cinco anos depois de sua criação, passa a ser coordenado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico.

Um entrevistado avalia que “com esse cenário criado para fomentar Ciência e Tecnologia (referindo-se ao período de 1990 a 1996), havia a urgente necessidade de reestruturação do sistema para consecução dos objetivos colimados... a ausência de definição estrutural conturbava a atuação do FUNCITEC e o tornava ineficaz”.

Ao longo dos seis anos que formam esse primeiro período estratégico, os investimentos do Fundo tardaram a aparecer – apenas dois anos após o início das suas atividades - e foram insignificantes, distantes do proposto pela Constituição Estadual,

tendo sua atuação restrita ao fomento de apenas dois projetos: o Programa Mérito Universitário Catarinense e a Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia – RCT.

A ausência de investimentos nas atividades de pesquisa nas universidades do Estado repercutiu negativamente na política de Ciência e Tecnologia adotada pelos Governos deste período, sendo objeto de grande descontentamento por parte dos pesquisadores destas instituições, que acreditavam estar sendo esta matéria tratada sem a devida importância que merece. Em correspondência, um membro do Conselho de Política Científica e Tecnológica – CONCIET sintetiza as angústias vivenciadas pelos pesquisadores:

Grande parte das pesquisas que originam trabalhos de pesquisa não vem recebendo o apoio de órgãos de pesquisa do Estado, apesar de realizadas aqui. São resultados de aplicações de taxa de bancada para cursos de pós-graduação (Capes, CNPq), ou às vezes migalhas de verbas devido a inserções quase que clandestinas em projetos integrados de algum colega financiado pela FAPESP. O resultado quase sempre será publicações de agradecimento à FAPESP, o que reforça a posição dessa Fundação no cenário nacional. Sem dúvidas uma discussão séria sobre financiamento de ciência e tecnologia deverá decidir a política que se quer para Santa Catarina.

No Quadro 20 estão relacionados os eventos que influenciaram de modo significativo a formação das estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas na organização. Nele estão também os aspectos relevantes do ambiente operacional e do ambiente geral correlacionados com aqueles eventos.

ANO	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
1989	Criação do Núcleo de Ciência e Tecnologia junto à Secretaria de Estado das Minas e Energia	Constituição Estadual de 1989	Constituição Federal de 1988;
1990	Criação do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC Estruturação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia	Falecimento de Pedro Ivo Campos, em seu lugar assume Casildo Maldaner; Governo Vilson Kleinübing (1991-1995);	- Governo José Sarney (1985-1990); Governo Fernando Collor – Itamar Franco (1990-1992);
1991	A gestão do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC passa a ser coordenado pela Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente - SETEMA	Governo Paulo Afonso Evangelista (1995-1999); Plano Plurianual 1996/99 cria o Programa PROMOTEC/SC, visando o Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado de Santa Catarina	Plano Collor (1990); Impeachment de Collor (dezembro de 1992); Posse de Itamar Franco (1992-1995);
1994	É criado o Programa Prêmio Mérito Universitário Catarinense		Plano Real (1994);
1995	Paulo Afonso Evangelista Vieira é eleito Governador do Estado de Santa Catarina A gestão do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC passa a ser responsabilidade da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico Criação da Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Criação da Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia – RCT		1º Mandato do Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998)

Quadro 20: Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico I no processo de adaptação estratégica do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC (1990-1996).

A) Evento Crítico I: Criação do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC e estruturação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia.

A origem da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC ocorreu com o sancionamento da Lei nº 7.958, de 05/06/1990, pelo então Governador Casildo Maldaner, que instituiu o Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC.

Sob a supervisão e gestão da Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, das Minas e Energia, tinha seus recursos destinados à realização de estudos, programas, projetos e outras atividades cujo objeto seja a criação, o aperfeiçoamento e a consolidação do processo de desenvolvimento científico e tecnológico, bem como de técnicas, processos, produtos, absorção, utilização e difusão tecnológica primária ou incremental, adequada ao Estado ou às suas regiões (Lei nº 7.958, 1990).

Em concordância ao que estabelecia o Artigo 193 da Constituição do Estado, os recursos do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (FUNCITEC) constituíam:

1. Dotação anual equivalente a 1% (um por cento) das receitas correntes do Estado, assim escalonada: no exercício de 1990, 0,25%; no exercício de 1991, 0,5%; no exercício de 1992, 0,75%; e no exercício de 1993, 1%.
2. Créditos adicionais que lhe sejam destinados;
3. Auxílios, subvenções, contribuições, transferências e participações em convênios de cooperação técnica e financeira com entidades municipais, estaduais, nacionais e internacionais;
4. Saldos de exercícios anteriores;
5. Recursos advindos de instituições financeiras, por destinação própria ou repasse;
6. Remuneração oriunda de aplicações financeiras;
7. Produto de amortização e de resgate dos financiamentos realizados e de rendimentos e da recompra de participações acionárias e de debêntures conversíveis em ações e de royalties das operações de risco e mistos; e
8. Recursos de outras fontes.

A prestação de contas da gestão desses recursos foi submetida ao Tribunal de Contas do Estado, através da Coordenadoria de Administração Financeira – COAFI, vinculada à Secretaria de Estado da Fazenda, na forma da Legislação vigente (Lei nº 7.958, de 05/06/1990).

Na mesma oportunidade, precisamente no mesmo dia - 05 de junho do mesmo ano, é publicada a Lei nº 7.960, inaugurando o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina, com o intuito de promover a “harmonização entre os objetivos, políticas, diretrizes e estratégias nacionais e catarinenses na área de ciência e tecnologia” (Lei nº 7.960, 1990).

Os objetivos propostos com a estruturação do Sistema estão descritos na mesma lei, em seu Artigo 2º:

“I - Definir anualmente as áreas prioritárias para pesquisa e demais atividades científicas e tecnológicas;
II - Definir anualmente políticas, diretrizes e estratégias para o setor;
III - Definir critérios de acompanhamento e avaliação em todos os níveis;
IV - Definir o Plano Estadual Anual de Ciência e Tecnologia;
V - Promover a interação, no espaço catarinense, das instituições científicas, do complexo produtivo, do Governo e da Sociedade, em todos os níveis;
VI - Definir anualmente a alocação dos recursos financeiros do Fundo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC;
VII - Integrar, pluralista e representativamente, a sociedade catarinense no seu Conselho de Política Científica e Tecnológica, de forma a assegurar a continuidade de suas ações e conquistar credibilidade social.”

O Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, representado na Figura 27, estava estruturado pelos seguintes órgãos:

- O Órgão de Orientação Superior: Conselho de Política Científica e Tecnológica;
- O Órgão Central: Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, das Minas e Energia;
- Os Núcleos Técnicos: Coordenadoria de Ciência e Tecnologia e Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária - EMPASC;
- Órgãos Setoriais de Execução: órgãos e entidades públicas e privadas sediadas no Estado, responsáveis pela geração, desenvolvimento e transferência de resultados das atividades de ciência e tecnologia, a partir da utilização da capacidade técnico-científica existentes;
- Órgãos Setoriais de Apoio: Órgãos e entidades públicas e privadas de suporte e fomento à ciência e tecnologia, aos níveis administrativo e financeiro;
- Órgãos Setoriais de Usuários: órgãos e entidades públicas e privadas que utilizam ciência e tecnologia para a produção de bens ou serviços; e
- Órgãos Seccionais: unidades seccionais de ciência e tecnologia ou órgãos equivalentes.

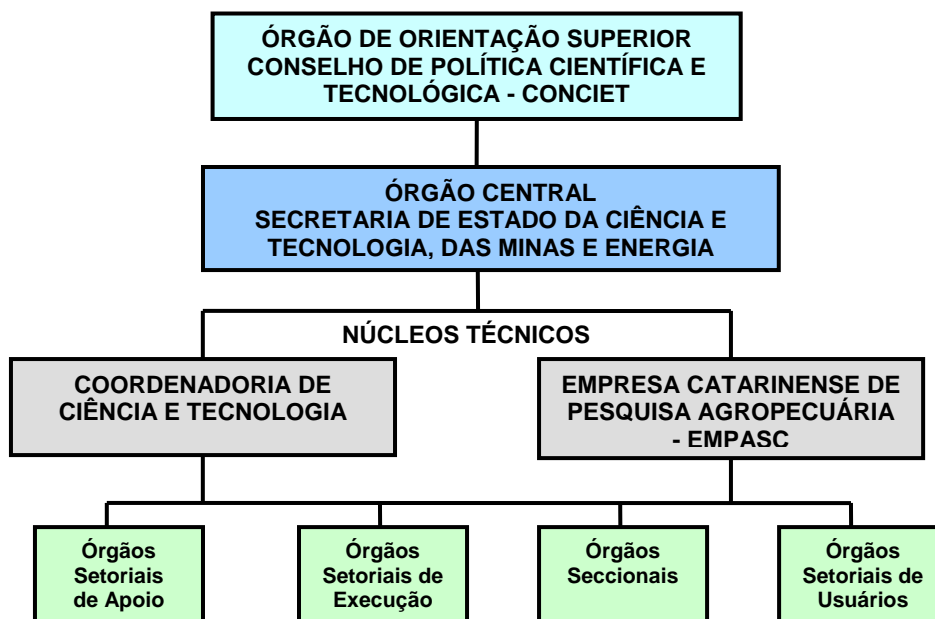


Figura 27: O Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina (1990)
Fonte: Lei nº 7.960, 1990.

O Órgão Superior tinha a incumbência de formular a política e a estratégia global de Ciência e Tecnologia e de definir as áreas prioritárias para a pesquisa. Regulamentado pela Lei nº 7.966, de 21/06/1990, o Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia - CONCIET, como órgão de deliberação coletiva e de orientação superior do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, era representado pelas várias universidades do Estado e de órgão ligados à tecnologia e inovação. Era constituído dos seguintes membros (Lei nº 7.966, 1990):

- “I - Secretário de Estado da Tecnologia, Energia e Meio Ambiente;
- II - Secretário de Estado de Coordenação Geral e Planejamento;
- III - Secretário de Estado da Agricultura e Abastecimento;
- IV - Presidente da Empresa Catarinense da Pesquisa Agropecuária;
- V - Pró-reitor de Pesquisa e Desenvolvimento da Universidade Federal de Santa Catarina;
- VI - Pró-reitor de Pesquisa e Desenvolvimento da Universidade do Estado de Santa Catarina;
- VII - Representante da Universidade do Sistema Municipal;
- VIII - Representante de uma entidade de pesquisa científica e tecnológica em nível estadual;
- IX - Representantes de dois institutos ou centros de pesquisa e desenvolvimento mantidos pelo setor produtivo; e
- X - Representantes de associações científicas com sede regional no Estado.”

A criação do Conselho representou uma tentativa tornar mais democráticas as decisões concernentes à área de Ciência e Tecnologia no Estado, além de estabelecer um

órgão com papel regulador destas atividades. Por sua posição superior na hierarquia do Sistema de Ciência e Tecnologia, competia ao Conselho:

- a) Formular a política e a estratégia global de ciência e tecnologia para o Estado de Santa Catarina;
- b) Indicar o Plano de Ciência e Tecnologia para o Estado; definir as áreas prioritárias para a pesquisa no âmbito estadual;
- c) Formular a política de capacitação de recursos humanos para o setor;
- d) Apreciar e aprovar o plano de aplicação dos recursos financeiros do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC;
- e) Definir o plano de incentivo à pesquisa; definir critérios de seleção, acompanhamento e avaliação dos programas e projetos;
- f) Definir critérios de determinação da oferta e demanda de ciência e tecnologia; e
- g) Credenciar os técnicos responsáveis pelo julgamento das propostas de financiamento.

A Lei nº 8.519, de 8 de janeiro de 1992, permitiu a participação ainda mais maciça da comunidade científica no planejamento das atividades de ciência e tecnologia do Estado, incluindo ainda como representantes das instituições de ensino e pesquisa:

“VIII - três representantes de institutos ou centros de pesquisa e desenvolvimento mantido pelo setor produtivo, sendo dois indicados pela Associação Nacional de Pesquisa das Empresas Industriais (ANPEI) e um indicado pela Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina (FAMPESC);
IX - um representante das associações científicas com sede no Estado;
X - três representantes da iniciativa privada, sendo um indicado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), um indicado pela Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina (FAESC) e um indicado pela federação dos Trabalhadores Agrícolas de Santa Catarina (FETAESC);
XI - Presidente do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S/A (BADESC); e
XII - um representante de livre escolha do Governador do Estado.”

Ao Órgão Central do Sistema de Ciência e Tecnologia, por intermédio de seus Núcleos Técnicos, competia definir a política estadual de desenvolvimento científico e tecnológico em conformidade com as diretrizes do governo e cumprir as orientações e proposições emanadas do Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia.

Como atribuições dos Núcleos Técnicos do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, estão previstas (Lei nº 7.960, 1990):

“I - colaborar na elaboração de planos, programas e projetos de ciência e tecnologia, com base nas prioridades identificadas no Estado e em articulação com as entidades que compõem o Sistema;
II - levantar e sistematizar informações sobre instituições, projetos, recursos materiais e humanos na área de ciência e tecnologia;
III – acompanhar, difundir, transferir ou transmitir as informações científicas e tecnológicas geradas pelo Sistema;
IV – acompanhar as atividades das entidades que integram o Sistema;
V – analisar, planos, programas, projetos e propostas que visem à obtenção de financiamento através do Fundo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC e dos recursos destinados à conta vinculada “Estímulo à Pesquisa Agropecuária” a cargo da Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S. A – EMPASC;
VI – orientar tecnicamente os órgãos setoriais do Sistema;
VII – submeter à homologação do Conselho da Política Científica e Tecnológica, o plano de aplicação dos recursos financeiros destinados à pesquisa científica e tecnológica;
VIII – propor ao Conselho de Pesquisa Científica e Tecnológica as áreas para pesquisa, bem como a política de capacitação de recursos humanos; e
IX – acompanhar a execução e avaliar os resultados dos planos, programas e projetos financiados com os recursos do Fundo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC e com os recursos da conta Estímulo à Pesquisa Agropecuária.”

Aos Órgãos Setoriais e Seccionais do Sistema Estadual de Ciência e Tecnológica compete (Lei nº 7.960, 1990):

“I – programar, organizar, orientar, coordenar, executar e controlar, no âmbito do órgão ou entidade, as atividades relacionadas com o desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas;
II – desenvolver pesquisa científica e tecnológica, transferindo seus resultados aos órgãos e entidades interessados e produtores rurais;
III – repassar informações relativas à pesquisa em andamento ou concluídas as demandas em ciência e tecnologia, aos órgãos, entidades e produtores rurais;
IV – apoiar administrativamente o órgão Superior do Sistema;
V – articular-se com o Órgão Central do Sistema; e
VI – observar as orientações e determinações emanadas do Conselho de Política Científica e Tecnológica e do Órgão Central do Sistema.”

Nas palavras de um entrevistado “A criação do Fundo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC, a instituição do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia e do Conselho de Política Científica e Tecnológica, todos no ano de 1990, foram um marco decisivo para a área em Santa Catarina”.

B) Evento crítico II: O Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC passa a ser coordenado pela Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente - SETEMA.

A Lei nº 8.244, de 17 de abril de 1991, extingue a Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, Minas e Energia e cria, em seu lugar, a Secretaria de Estado de Tecnologia,

Energia e Meio Ambiente, que passa a gestora dos recursos destinados à Ciência e Tecnologia.

A mesma lei altera também a destinação dos recursos previstos pela Lei nº 7.958, de 05/06/1990, que criou a FUNCITEC. A partir da publicação desta lei, dos gastos previstos com o estímulo à Pesquisa Científica e Tecnológica, 20% (vinte por cento) seriam obrigatoriamente aplicados ao Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial de Santa Catarina – FADESC⁷, visando o desenvolvimento de produtos e de processos que absorvam tecnologias avançadas, desde que sejam aplicados em atividades de pesquisa tecnológica voltada para a solução de problemas catarinenses e para o desenvolvimento do sistema produtivo estadual (Lei nº 8.244, Artigo 20º, Inciso 2º).

Tal decisão implementada pelo Governo Vilson Pedro Kleinübing visava realizar a promessa de seu Plano de Governo, objeto de discussão do capítulo anterior, de fortalecer as empresas catarinenses de base tecnológica. Ainda que, a princípio, essa determinação viesse a tornar ainda mais restrita a viabilização de programas de fomento à pesquisa científica e tecnológica nas instituições de ensino e pesquisa, não apresentou conseqüências imediatas para os investimentos na Ciência e Tecnologia, uma vez que até aquele momento nenhum investimento tinha sido realizado na área.

De modo a se ajustar a essa nova definição do Governo, foi publicado, em 07 de abril de 1992, o Decreto nº 1.563, que além de ampliar a gama de objetivos já enumerados pela Lei nº 7.958, de 05 de junho de 1990, ao acrescentar a eles “técnicas, processos, produtos, absorção, utilização e difusão tecnológica, conforme diretrizes prioritárias definidas pelo Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia”, regulamentou a aplicação dos recursos destinados ao Fundo, instituindo como modalidades de apoio financeiro: não-reembolsável; reembolsável; de risco, e misto.

O apoio financeiro na modalidade não-reembolsável seria realizado por intermédio de contrato ou convênio firmado entre a instituição e a Secretaria de Estado de

⁷ O FADESC constitui-se em instrumento de ação do PRODEC - Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense – PRODEC e tem a finalidade de conceder incentivo:

- a) às empresas industriais que proporcionarem novos investimentos no Estado de Santa Catarina, através da implantação de novas unidades produtivas, cujos projetos estejam relacionados com:
- b) implantação de empresa industrial nova;
- c) expansão, com nova unidade industrial, de empresa estabelecida em Santa Catarina;
- d) reativação de unidade industrial, totalmente paralisada há mais de 2 (dois) anos;
- e) à instalação de novas unidades de armazenagem de produtos agrícolas, implantadas por Cooperativas;
- f) importação de : máquinas, equipamentos e ferramentaria; mercadorias que não tenham similar produzidos em Santa Catarina; veículos automotores.

Tecnologia, Energia e Meio Ambiente – SETEMA. Para os projetos que alocassem recursos reembolsáveis, de risco ou misto o apoio se daria mediante contrato firmado com o BADESC – Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A. e as empresas proponentes. Em ambos os casos, o enquadramento dos projetos dependeria da análise de prioridade, do mérito e da capacitação técnico-científico da instituição ou empresa proponente.

Os beneficiários dos recursos do Fundo, estabelece o mesmo Decreto, seriam as empresas públicas e privadas, cooperativas, associações, fundações e instituições controladas direta ou indiretamente pelo Poder Público, nos níveis federal, estadual e municipal, preferencialmente instaladas no Estado de Santa Catarina e que nele exerçam atividades científicas e tecnológicas, desde que objetivem projetos de interesse do Estado.

O Plano Plurianual para o quadriênio 1993/1995 (Lei nº 9.842, de 30/12/2002) traduzia o primeiro planejamento formal para a área de Ciência e Tecnologia. Não obstante, o FUNCITEC estar vinculado a uma secretaria que absorvia outras funções importantes, como a área de Meio Ambiente e Agropecuária, o plano abordava amplamente as prioridades para a área. Ciência e Tecnologia significavam priorizar condições de financiamento para a modernização tecnológica das pequenas e médias empresas, com vistas à projeção do Estado aos níveis dos países mais desenvolvidos.

“Apesar da relativa pujança produtiva do setor primário e da diversificação já alcançada pela matriz industrial catarinense, novos avanços necessitarão ser conquistados, sobretudo em termos qualitativos, através de ganhos de produtividade e de elevação dos níveis de desenvolvimento tecnológico do Estado de Santa Catarina.

Essa necessidade é presente para o Estado de Santa Catarina quando inicia-se o processo de integração do Brasil com os países do Conesul, e que exigirá qualificação e competência maior que as exigidas atualmente em diversas atividades produtivas na região ...

O esforço de Governo nessa área é de aclarar às pequenas e médias empresas sobre o ciclo em que estamos inseridos, e motivá-las para a modernidade oferecendo alguns instrumentos de viabilização para o necessário salto tecnológico. Para isso, o Governo do Estado, através da Secretaria de Estado da Tecnologia, Energia e Meio Ambiente, dispõe de instrumentos que permitam engajamento nessa nova ordem tecnológica, orientando investimentos.

A indução e a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico são tarefas que o Governo do Estado tem priorizado, através da criação de programas que objetivam manter Santa Catarina em destaque, na qualificação do ensino nos diversos níveis e no fomento à pesquisa científica e tecnológica”.

No Plano estavam ainda descritas as diretrizes de atuação para a área. São elas:

Dinamizar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, mecanismo de orientação das políticas e diretrizes da área;

Promover maior integração entre as comunidades científico tecnológica e produtivas da catarinense;

Induzir à modernização tecnológica prioritariamente naquelas atividades produtivas expostas a concorrência internacional por força da abertura do comércio exterior;

Implementar programa de estímulo à instalação de indústrias de base tecnológica;

Estimular a formação de pólos de tecnologia em diferentes setores da economia de Santa Catarina nos locais que apresentam vantagens comparativas;

Fomentar o intercâmbio nacional e internacional no campo da ciência e tecnologia para que resulte em incrementos e diversificação de conhecimentos, técnicas e tecnologias à comunidade catarinense;

Apoiar e fomentar a realização de estudos, programas e projetos e outras atividades concernentes ao processo de desenvolvimento científico e tecnológico;

Incentivar a divulgação de pesquisas e desenvolvimento tecnológicos realizados por universidades, fundações, institutos de pesquisa, entidades públicas e privadas;

Promover em nível institucional, a disseminação de técnicas visando o aumento da produtividade e qualidade nas empresas industriais e prestadoras de serviços de Santa Catarina;

Orientar novos investimentos para as áreas pouco industrializadas do Estado, estimulando a desconcentração das atividades industriais;

Assegurar condições de expansão do parque industrial mediante a ampliação regional de geração de energia elétrica, como também a implantação de rede de distribuição do gás energético natural.

C) Evento crítico III: É criado o Programa Prêmio Mérito Universitário Catarinense

Instituído, por meio da Lei nº 9.480, de 19 de janeiro de 1994, pelo Governador Wilson Pedro Kleinübing, o Prêmio Mérito Universitário Catarinense, sob a coordenação do FUNCITEC vinculado hierarquicamente à Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente, foi uma iniciativa pioneira do Governo do Estado (FUNCITEC, 2001).

Considerado o Prêmio acadêmico mais importante no âmbito nacional relacionado à Educação, Ciência e Tecnologia (FUNCITEC, 2001), surgiu como o objetivo de incentivar a qualidade na formação de recursos humanos, premiando, com viagens internacionais de estudo, acadêmicos de destaque e referência no ensino, pesquisa e extensão. Assim, selecionava anualmente, por edital, universitários que se destacam em dezenas de instituições de ensino superior.

Entre os anos de 1994 e 2000 foram agraciados ao todo 180 (cento e oitenta) acadêmicos de instituições de Ensino Superior, ou seja, uma média de 30 (trinta) alunos por ano. Os acadêmicos selecionados realizavam uma viagem de duas semanas, em média, ao país indicado, onde participam de eventos internacionais (feiras e congressos), visitas a universidades, centros de pesquisas, empresas e outras instituições, além de conhecer

aspectos culturais e históricos. No retorno, participavam de seminário público promovido pela instituição em que estavam matriculados para divulgação dos resultados e apresentam relatório técnico a respeito das experiências vividas, que, posteriormente foram compiladas no livro Mérito Universitário Catarinense - Histórias de Sucesso, lançado no ano de 2001 (FUNCITEC, 2001).

O julgamento do processo ficou a cargo do Conselho de Política Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – CONCIET, uma vez que era o órgão de deliberação superior do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia (Lei nº 7.966, de 21/06/1990), sendo os alunos inscritos avaliados, em consonância com o Artigo 3º da Lei nº 9.480, de 19 de janeiro de 1991, em termos de qualificação, adequação do programa à complementação do aprendizado curricular; e a importância do evento para o contexto econômico, científico e tecnológico do Estado.

Os resultados alcançados por esse prêmio foram muito bem destacados por um entrevistado:

“O Prêmio Mérito Universitário Catarinense permitiu que os agraciados pudessem conhecer, in loco, em países mais desenvolvidos, o que existe de mais avançado em termos de tecnologia, além dos aspectos econômicos, culturais, históricos e sociais.

Embora o prêmio se constitua numa viagem, entendemos que o verdadeiro mérito dos universitários se traduz na capacidade e empenho de cada um em apreender e compartilhar novos conhecimentos, ampliando seus horizontes pessoais e profissionais.

Eram agendadas, para todos os grupos, visitas oficiais às embaixadas e consulados brasileiros e às principais universidades nos países de destino. Nos órgãos diplomáticos, os próprios embaixadores, chanceleres ou diplomatas que atuam em diferentes áreas, receberam os catarinenses, explicando os principais pontos de relacionamento político, econômico, tecnológico e social com o Brasil. Nas universidades, puderam conhecer os respectivos sistemas de ensino superior (graduação e pós-graduação), as faculdades de suas áreas, centros e laboratórios de pesquisa, além de bibliotecas e departamentos de relações internacionais de várias dessas instituições.

Houve casos de universitários que preferiram aproveitar a oportunidade para realizar estágios e cursos em empresas, universidades ou institutos de pesquisa, em diferentes países, enriquecendo seus currículos.

Os resultados das viagens podem ser comprovados nos relatórios que os agraciados entregam ao FUNCITEC. Ali, cada qual deixa transparecer, entre linhas, a satisfação por assimilar novas lições de vida. Que a essência da vida é a busca. E que a importância está no processo. Ficam motivados a novos empreendimentos. Sentem-se preparados para alçar vôos ainda mais altos”.

O número de alunos premiados era proposto pela sua própria lei de criação, que delimitava os recursos destinados a esse projeto, que não deveriam ultrapassar a 0,75% (zero vírgula setenta e cinco por cento) dos recursos orçamentários previstos para o Fundo

Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FUNCITEC.

D) Evento crítico IV: Paulo Afonso Evangelista Vieira é eleito Governador do Estado de Santa Catarina

Em janeiro de 1995, Paulo Afonso Evangelista Vieira inicia seu mandato de governador do Estado. Sua eleição representou significativa influência para a área da Ciência e Tecnologia e para as atividades desempenhadas na área. Seus planos e iniciativas para a área, contemplados no Programa de Modernização Tecnológica, apontaram as diretrizes que determinaram a situação atual do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado.

Em governos anteriores, não existia uma preocupação profunda com os rumos da Ciência e Tecnologia no Estado, dando a impressão de que a questão não era da competência do governo. Quando perguntado sobre a importância desse governo nas atividades de Ciência e Tecnologia, um entrevistado afirma que: “Enquanto nos governos anteriores, Ciência e Tecnologia eram tratadas de maneira superficial, como aspectos secundários, no Governo Paulo Afonso a questão recebeu tratamento especial, sendo comparada a áreas prioritárias, como saúde e educação”.

No âmbito federal, o governo de Fernando Henrique Cardoso pretendia integrar esforços com o setor privado para aumentar, de 1% para 1,5% do Produto Interno Bruto, o volume de recursos investido em Ciência e Tecnologia no Brasil. A informação e o conhecimento científico são elementos imprescindíveis para o Brasil competir no sistema internacional, segundo o ex-Presidente:

"Entre os assuntos que mais me preocupam, como cidadão e como presidente, está a necessidade em assegurar a capacitação do Brasil para fazer frente ao desafio de uma época na qual a posição científica e a inovação tecnológica são cada vez mais fatores indispensáveis para o desenvolvimento. A informação e o conhecimento científico são hoje elementos sem os quais nenhum país pode pretender seriamente uma inserção competitiva no sistema internacional..."

A parceria entre Governo, Empresários e Universidades é fundamental para garantir condições de infra-estrutura e de formação de pessoal especializado, para valorizar, ao máximo, o talento de nossos pesquisadores e estudantes." (Hübbe, Fialho, 1997)

No nível estadual, o Governador Paulo Afonso e seu vice, José Hülse, elegendo como diretriz a “construção de um Estado de Qualidade”, compartilharam da mesma opinião:

“Neste final de século está cada vez mais evidente o papel que o Estado deve desempenhar, que o Governo deve desempenhar. Nós já superamos a época do Estado provedor e paternalista para, efetivamente, entrarmos na era do Estado indutor e promotor de ações que levem ao atendimento das necessidades da população. Eu o chamaria de “Estado necessário”, estimulador do desenvolvimento, seja como indutor ou até financiador, mas evitando ser protagonista, no campo econômico.

Segundo essa ótica, que orienta a nossa atuação de Governo, o Estado só deve intervir em áreas absolutamente necessárias à sua estratégia de desenvolvimento, quando constatado que a ação privada é insuficiente ou inexistente, atuando, sobretudo, como planejador, normatizador e controlador das políticas públicas. A falta de recursos públicos e a exaustão do modelo intervencionista levam a essa postura de Governo, atual, em termos de concepção do Estado. A partir desse modelo, cabe ao Estado - esse é o nosso entendimento - estabelecer uma política de desenvolvimento econômico, científico e tecnológico, de longo prazo, consistente com o atual processo de globalização da economia, definindo as alianças estratégicas com os diversos setores organizados da sociedade - associações empresariais, sindicatos de trabalhadores, órgãos governamentais e instituições de ensino e pesquisa - segundo um modelo tripartite de gestão. Enfim, isso significa o estabelecimento de uma nova concepção de gerir o bem público, um modelo de gestão inovador, revolucionário e moderno, fundamentado em uma perspectiva contingencial das relações entre o Estado, a sociedade e a iniciativa privada”.

Na busca do cumprimento dessas formulações e firmemente comprometidos com a área de Ciência e Tecnologia, propõem no Plano Plurianual de Governo para o período 1996-1999 o Programa de Modernização Tecnológica para o Estado de Santa Catarina - o PROMOTEC-SC.

Baseado numa série de ações voltadas para a melhoria do desempenho da economia catarinense e tendo como elemento central à formação de um ambiente propício à geração e à multiplicação de uma rede de empreendimentos de base tecnológica, o PROMOTEC-SC sugere uma política de desenvolvimento científico e tecnológico para o Estado de Santa Catarina, articulada em doze projetos:

- a) Projeto 1 - Rede de Pólos de Modernização Tecnológica: visam explorar as características próprias diversas regiões do Estado, de forma a aumentar a capacidade competitiva de toda a cadeia produtiva instalada no Estado, mediante a melhoria dos padrões tecnológicos dos seus processos de produção, como também pelo incentivo e apoio à identificação de tecnologias capazes de agregar novos e maiores valores à transformação dos insumos locais. Busca-se o estabelecimento de políticas, programas e projetos que, embora de âmbito regional, estejam articulados com a política estratégica do Estado, de aumento da qualidade e competitividade, dos produtos e serviços gerados no Estado de Santa Catarina. A proposta é transformar os Pólos de Modernização Tecnológica em um instrumento, de alta

eficiência, da política de desenvolvimento econômico e social do Estado de Santa Catarina. Busca-se a criação de um movimento de alta sinergia entre os seus vários integrantes, com o estabelecimento de políticas, programas e projetos que, embora de âmbito regional, estejam articulados com a política estratégica do Estado, de aumento da qualidade e competitividade, dos produtos e serviços gerados no Estado de Santa Catarina.

b) Projeto 2 - Rede de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: propõe o desenvolvimento e a implementação de uma Rede de Incubadoras no Estado de Santa Catarina, com a implantação no Estado um total de dez incubadoras de empresas de base tecnológica, abrangendo os aspectos físicos, gerenciais, tecnológicos e financeiros, desenvolvidos e aplicados no modelo do Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas - CELTA. A implantação das incubadoras justifica-se pela relação custo/benefício deste projeto para Santa Catarina, cujas vantagens podem ser salientadas:

- 1) Efeito Multiplicador: as incubadoras de base tecnológica proporcionam o desenvolvimento/modernização dos demais setores da economia, uma vez que atuam como fornecedoras de produtos e serviços de base tecnológica de alto valor agregado;
- 2) Alto Valor Agregado: as empresas de base tecnológica constituem um setor onde há uma maior importância do conhecimento em relação ao capital, permitindo um desenvolvimento acelerado da economia com uma injeção de capital proporcionalmente menor;
- 3) Transferência de Tecnologia: as incubadoras de empresas de base tecnológica fomentam o relacionamento mais íntimo entre o setor empresarial e as universidades e centros de tecnologia, contribuindo com um processo de transferência de tecnologia a partir das fontes;
- 4) Sinergia e Parceria: as empresas de base tecnológica possuem características específicas, que estimulam a realização de parcerias e busca de sinergia empresarial;

- 5) Geração de Empregos Qualificados: empresas absorvedoras de mão-de-obra altamente qualificada, consumidora de bens e serviços de alto valor econômico e com hábitos de consumo sofisticados.
- c) Projeto 3 - Rede de Centros de Tecnologia Temático: criar uma rede de integração e cooperação entre as empresas, bem como entre as empresas, os centros de tecnologias e as universidades e, também, entre os próprios centros de tecnologia e as universidades. Este projeto tem como grandes ações efetivar casos de sucesso de interação, de promover definição de políticas e incentivar a cooperação. Este projeto tem como resultado principal a oferta de serviços tecnológicos que promovam a modernização da gestão institucional e do processo de inovação tecnológica das empresas contribuindo, decisivamente, à manutenção/conquista da competitividade nos mercados nacional e internacional.
- d) Projeto 4 - Ampliação da Rede de Ciência e Tecnologia - RCT/SC: ampliar o *backbone* da RCT/SC, dos atuais vinte e um pontos, para cento e oito pontos de presença (POP's), até o final de 1998, ao mesmo tempo em que deverá ocorrer um aumento da velocidade das linhas do *backbone* pela adoção da tecnologia de transmissão de dados ATM.
- e) Projeto 5 - Rede Catarinense de Vídeo-Conferência: em parceria com o Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, objetiva a integração entre universidades e escolas de ensino médio com o setor produtivo e agentes institucionais, por meio do uso da Educação à Distância. O público-alvo dos cursos gerados pela Rede Catarinense de Vídeo-Conferência divide-se em duas categorias principais: docentes das instituições de Ensino Superior, notadamente os das Instituições do interior do Estado de Santa Catarina; e alunos das instituições de Ensino Superior e os grupos envolvidos com as incubadoras tecnológicas e empresariais.
- f) Projeto 6 - Projeto Sul de Pós-Graduação e Pesquisa: este projeto, desenvolvido com o apoio da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), objetiva a melhoria do ensino superior e a capacitação de recursos humanos para o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Santa Catarina. Visa, mais especificamente, à capacitação docente de cerca de seiscentos professores, em nível de mestrado e doutorado, conforme diagnóstico

das necessidades realizado junto ao Sistema Universitário Catarinense e das metas estabelecidas no PROMOTEC/SC. Visa, também, à melhoria da infra-estrutura dos cursos implantados e emergentes; a implantação de modelos combinados de educação presencial e à distância, utilizando a Rede Catarinense de Vídeo-Conferência; o acesso a Bases de Dados Bibliográficos, utilizando o Sistema Estadual de Informação em Ciência e Tecnologia - SEICT/SC; e a especificação de indicadores de desempenho para avaliação da eficácia, abrangência e da dimensão do próprio projeto.

- g) Projeto 7 - Projeto de Apoio ao Ensino de Ciências no Segundo-Grau - PRÓ-CIÊNCIAS: é um Projeto de Apoio ao Aperfeiçoamento de Professores de Segundo-Grau nas áreas de matemática, física, química e biologia, de iniciativa da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Sua finalidade, durante os três anos de execução prevista, é financiar projetos inovadores, oriundos de instituições de ensino superior, visando o aperfeiçoamento e a capacitação de todos os professores das redes pública e particular de ensino de Segundo-Grau no Estado.
- h) Projeto 8: Rede de Escolas de Novos Empreendedores: este projeto: objetiva permitir, de um lado, o ensino integrado e, por outro lado, a preservação das vocações locais e regionais. Tem como principal objetivo estimular a criação de novas empresas, ampliar as suas chances de sucesso e facilitar a sua integração ao mundo dos negócios. O seu papel é de formação de empreendedores, geradores de empregos e renda.
- i) Projeto 9 - Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC: criada para formular e implementar a Política de Ciência e Tecnologia no Estado de Santa Catarina. Operando com recursos constitucionais, a FUNCITEC teria um orçamento, previsto para 1997, de apoio à projetos de pesquisa, da ordem de R\$ 20 milhões. Parte desses recursos será utilizada como contrapartida do Estado no apoio ao desenvolvimento do PROMOTEC/SC.
- j) Projeto 10 - Sistema Estadual de Informação em Ciência e Tecnologia - SEICT/SC: é uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e a FUNCITEC, que tem como principal objetivo a integração dos sistemas de informação em Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina. Visa

propiciar a elaboração de indicadores de Ciência e Tecnologia, contribuir para o planejamento de Ciência e Tecnologia no âmbito federal e estadual, aumentar a oferta de informação do Estado em Ciência e Tecnologia por meio de redes eletrônicas, gerar ponteiros ou indicadores referenciais sobre informação em Ciência e Tecnologia existente em Santa Catarina, integrar os sistemas de informação já existentes à Rede Antares - Rede de Serviços de Informação em Ciência e Tecnologia - administrada pelo IBICT - e capacitar recursos humanos no uso do SEICT/SC.

- k) Projeto 11 - Projeto de Apoio ao *Software* do Estado de Santa Catarina – SOFTESC: em parceria entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), tem como principal objetivo transformar o Estado de Santa Catarina no maior produtor de *software* do Brasil. Com esse projeto, pretende-se melhorar a qualidade das políticas estaduais de Ciência e Tecnologia, fornecendo informações precisas sobre o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia. Essas informações serão obtidas por meio de estudos científicos voltados, principalmente, para o reconhecimento das potencialidades das instituições envolvidas com Ciência e Tecnologia e a identificação de possíveis alianças destas instituições com empresas e a sociedade em geral. Identificando-se essas possibilidades, espera-se, também, criar condições para o aumento dos investimentos, tanto públicos quanto privados.
- l) Projeto 12 - Núcleos Regionais de Estudos de Políticas de Ciência e Tecnologia: as ações a serem desenvolvidas pelo Núcleo de Estudos de Políticas de Ciência e Tecnologia visam aumentar o conhecimento sobre a dinâmica do SECT de Santa Catarina para subsidiar a definição de políticas de Ciência e Tecnologia condizentes com a realidade estadual. O Núcleo tem, ainda, como missão demonstrar, para o sistema produtivo e para a sociedade em geral, as vantagens de se integrar com o sistema produtor de Ciência e Tecnologia e os caminhos para essa integração. O projeto não pretende criar apenas mais uma unidade de estudos na área de C&T, seguindo modelos ortodoxos. Ele busca desenvolver uma instituição inserida na realidade sócio-econômica local e fundamentada na idéia de que a atividade de Ciência e Tecnologia é um dos principais fatores de aumento da competitividade e o grande motor do processo de desenvolvimento sustentável, que sirva de apoio

técnico à Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina - FUNCITEC.

E) Evento crítico V: A gestão do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC passa a ser responsabilidade da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico.

Em 1995, o Governo de Paulo Afonso Vieira, através da publicação da Lei nº 9.831, de 17 de fevereiro de 1995, realizou uma ampla Reforma Administrativa do Poder Executivo. Entre vários outros aspectos, foi extinta a Secretaria de Estado da Tecnologia, Energia e Meio Ambiente – SETEMA e criada, em substituição, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, que se tornou responsável pela área de Ciência e Tecnologia em Santa Catarina e, conseqüentemente, pela gestão dos recursos do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica - FUNCITEC.

Assume como Secretário Neri dos Santos, professor e pesquisador vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, que, por designação do Governador do Estado, recebe o desafio de reestruturar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia e de estruturar a Fundação de Ciência e Tecnologia, um dos principais compromissos de sua Campanha Eleitoral de 1994 com a Comunidade Científica Catarinense.

Com a transferência de responsabilidade dos recursos, é inaugurada uma nova fase para o Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina, em que pode ser testemunhado um esforço consistente no sentido de definir a aplicação dos recursos e de conquistar do Governo do Estado o repasse dos recursos previstos pela Constituição Estadual.

A criação da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente e da Fundação do Meio Ambiente – FATMA, instituições às quais competem às atividades relativas ao meio ambiente antes coordenadas pela Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente – SETEMA, representou também episódio relevante deste período estratégico. Com essa outra mudança proporcionada pela Reforma Administrativa do Estado, as áreas de Meio Ambiente e Ciência e Tecnologia ganharam tratamento estratégico dentro da estrutura de governo.

Demonstração do *status* conferido pelo governo durante esse período à área Ciência e Tecnologia, foi a criação de um arcabouço de fomento dentro da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico (FIGURA 28), contando com a

Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e de três gerências: a Gerência de Informação e Difusão; Gerência de Fomento Científico-Tecnológico; e Gerência de Pólos Tecnológicos, cada uma delas representando os objetivos almejados pelo PROMOTEC-SC, já comentado no item anterior.

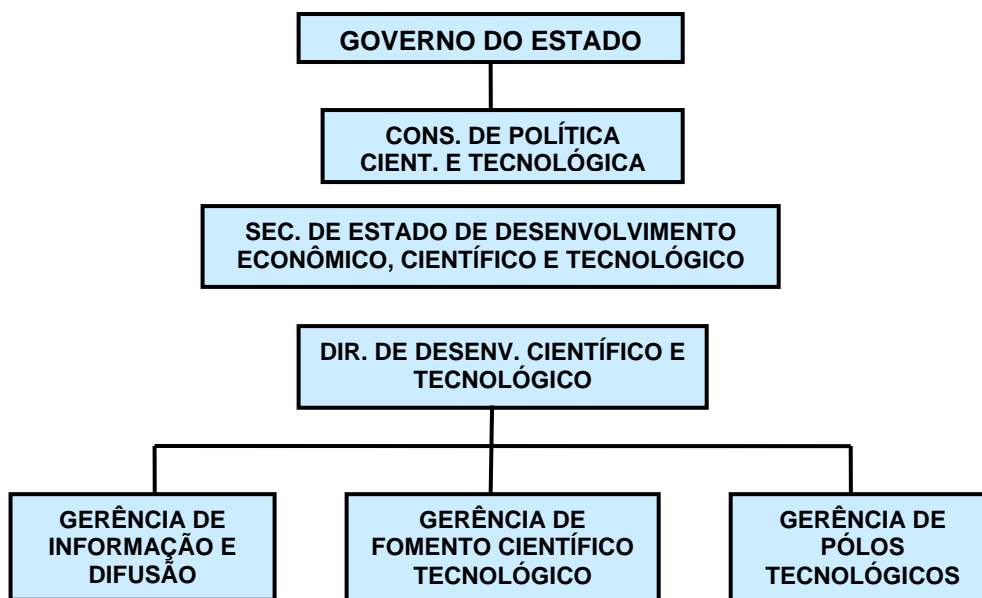


Figura 28: A estrutura de apoio à Ciência e Tecnologia no âmbito da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Período 1995-1996

De modo a apoiar essa estrutura de fomento, o Conselho de Política Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (CONCIET), por meio da Resolução nº 01, de 13 de julho de 1995, cria o Comitê Técnico do FUNCITEC, composto por representantes das áreas de conhecimento das Ciências Exatas e da Terra, Biológicas, Engenharias, Saúde, Humanas e Sociais Aplicadas, com o objetivo de analisar projetos enquadrados na Modalidade de Apoio Não-reembolsável; na Modalidade de Apoio Não-reembolsável Institucional; e na Modalidade de Apoio Não-reembolsável para consolidação de áreas do conhecimento de interesse estratégico do Estado.

F) Evento Crítico VI: Criação da Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia – RCT

A Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia – RCT teve início em 1995, com o Protocolo de Cooperação firmado entre o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico, com interveniência do MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia, a SDT – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, da SED – Secretaria

de Estado da Educação e do Desporto, da SES – Secretaria de Estado da Saúde, da SDA – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural e Agricultura, da UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina, da ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais, da FURB – Universidade Regional de Blumenau, da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí, da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina, UnC – Universidade do Contestado, da Fundação Educacional do Extremo Sul - UNESC – Fundação Educacional do Extremo Sul, da EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, da FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, do SEBRAE – Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa e da TELESC – Telecomunicações de Santa Catarina.

Essa extensa e representativa relação de entidades acordaram, nesse protocolo, “estabelecer um programa de cooperação técnica na área de informação científica e tecnológica”. A criação Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia fazia parte do Programa de Governo de Paulo Afonso Evangelista Vieira, o já citado PROMOTEC-SC, tinha por objetivo a inclusão social, através da inclusão digital, do cidadão catarinense na Sociedade da Informação e do Conhecimento, criando uma infra-estrutura que tornasse viável o ensino à distância; o intercâmbio de informações utilizadas em atividades educacionais, científicas e tecnológicas, atendendo às necessidades dos setores envolvidos; além de sedimentar os proveitos obtidos do uso do sistema.

Os primeiros frutos do documento foram colhidos prontamente, já no ano seguinte, com a aquisição pelo Governo do Estado e o recebimento dos equipamentos iniciais necessários à operação da rede. A efetiva conexão das instituições, contudo, foi apenas viabilizada com a celebração entre TELESC, CIASC – Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina e Fundação de Ciência e Tecnologia, sucessora da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, do convênio 262/97, de 01/04/1998, cujo objeto é “a cooperação técnica para instalação e manutenção da Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia, constituída pela interligação de roteadores, modems e multiplexadores, por intermédio da comunicação de dados”.

A RCT-SC é uma extensão estadual da Rede Nacional de Pesquisa – RNP e da INTERNET - Rede Internacional de Computadores, e se constitui na infra-estrutura básica do Sistema Estadual de Informação em Ciência e Tecnologia, que visa conforme o convênio acima citado:

- 1) Criar uma infra-estrutura que viabilize o ensino a distância;
- 2) Viabilizar o intercâmbio sistemático de informações utilizadas em atividades educacionais, científicas e tecnológicas;
- 3) Mapear os recursos disponíveis em educação, ciência e tecnologia no Estado, para atender as necessidades dos vários setores envolvidos nesta área;
- 4) Estabelecer canais formais de educação entre os signatários deste instrumento e empresas ou instituições a eles subordinados ou vinculados; e
- 5) Sedimentar a idéia dos proveitos que possam ser obtidos do uso de um sistema dessa natureza usado para agenciador de novos conhecimentos.

Em razão da estratégia adotada de iniciar a rede pela conexão, abrangendo as instituições de Ensino Superior, Escolas, Laboratórios, Centros de Pesquisas, Incubadoras, Unidades de Educação e de Saúde, Hospitais, Bibliotecas, Museus e Casas de Cultura, de criando pólos multiplicadores e irradiadores da inteligência e do domínio tecnológico, além dos preços privilegiados que o convênio estabeleceu para as conexões, foi possível deflagrar um processo de rápida implantação da rede.

6.1.1 Análise Teórica do Período Estratégico I

Será realizada, nesta seção, a análise teórica do 1º Período Estratégico do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FUNCITEC, identificado com fundamento na descrição do ambiente e dos eventos críticos anteriormente apresentados.

Essa análise compreenderá a identificação dos *stakeholders* relevantes e das implicações estratégicas resultantes do intercâmbio daqueles e o Fundo; a identificação, o processo de formação e a classificação das estratégias desenvolvidas; e o posicionamento da instituição segundo a classificação proposta por Hrebiniak e Joyce (1985), referente ao grau de determinismo ambiental e de capacidade de escolha estratégica da organização, durante o período considerado.

6.1.1.1 Stakeholders relevantes

Como já relatado em capítulo anterior, alguns agentes, situados tanto no interior como no exterior da organização, influenciam as escolhas estratégicas realizadas pelas organizações e, conseqüentemente, o processo de adaptação estratégica nela desenvolvido. São os denominados *stakeholders*, de acordo com Fremann e Reed (1983), qualquer indivíduo ou grupo capaz de afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é de alguma maneira afetado pelo alcance desses objetivos.

Em função da importância desses agentes para a análise do processo de adaptação estratégica, foram descritos no Quadro 21 aqueles considerados mais relevantes nesse período. Estão ainda, neste mesmo quadro, relacionadas às implicações estratégicas da interação organização-*stakeholders*, ou seja, as conseqüências desse relacionamento no processo de adaptação estratégica do FUNCITEC.

O Governo Estadual foi o mais notável *stakeholder* neste período, uma vez que foi o responsável pela criação e laboração da arquitetura do Fundo e pela estruturação e organização do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, além de ser o único agente financiador dos programas apoiados com os recursos do Fundo nesse período de análise.

A regulamentação do seu funcionamento também decorre da aprovação do Governador do Estado, com consentimento da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina - ALESC, por intermédio da decretação e do sancionamento de Leis e Decretos, o

que fez aumentar ainda mais a importância desse *stakeholder* no processo de adaptação estratégica do FUNCITEC.

Por se tratar de um fundo vinculado a uma Secretaria de Estado, qualquer orientação dependeu das decisões aprovadas pelo Executivo, até mesmo aquelas orientações de caráter operacional. Além disso, por serem matérias que envolvem a administração pública sofrem influência das necessidades apontadas por outras secretarias, que tratam de áreas prioritárias. Por exemplo, se a Secretaria de Saúde necessita de algum recurso emergencial, provavelmente, será prontamente atendida. O mesmo não ocorre com as necessidades apontadas pela área de Ciência e Tecnologia.

A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC e a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACADE (representado as Universidades particulares do Estado) ocupam igualmente posição de destaque como *stakeholders* do FUNCITEC. Primeiro, por serem integrantes do Conselho de Política Científica e Tecnológica do Estado, órgão de deliberação superior das atividades de Ciência e Tecnologia do Estado, a essas instituições compete a formulação da política e a estratégia global de ciência e tecnologia, a definição de áreas prioritárias para a pesquisa a ser realizada no Estado e deliberar sobre assuntos referentes aos objetivos do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia; segundo porque são também clientes das atividades fomento à pesquisa, ainda que nesse período apenas a Rede Catarinense de Tecnologia as beneficiou.

A Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, das Minas e Energia, a Secretaria de Estado da Tecnologia, Energia e Meio Ambiente e a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico representaram *stakeholders* internos importantes nesta fase de implantação e de estruturação inicial do Fundo, no papel de gestoras dos recursos destinados à ele. Também, desempenharam, dentro da hierarquia do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, papel central e superior. Conseqüentemente, as decisões tomadas nesse período foram influenciadas por esse *stakeholder*.

Os clientes, especialmente a categoria empresarial e as instituições de ensino e pesquisa do Estado, foram os alvos principais das políticas voltadas ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado. Os estudantes de nível universitário também são clientes importantes como beneficiários dos recursos repassados para o Programa Mérito Universitário.

O Conselho de Política Científica e Tecnológica do Estado – CONCIET exerceu também influência sobre as atividades do Fundo, uma vez que tinha a função formular a política e a estratégia global de Ciência e Tecnologia e de definir as áreas prioritárias para a pesquisa no Estado de Santa Catarina.

O Tribunal de Contas do Estado e a Secretaria de Estado da Fazenda, através da Coordenadoria de Administração Financeira, foi um importante *stakeholder*, como órgãos reguladores das atividades do Fundo.

A Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina – BADESC foi influenciada pelas atividades exercidas pelo Fundo. Com a instituição Lei nº 7.958, de 05/06/199, obrigando a aplicação de 20% (vinte por cento) dos recursos previstos para Ciência e Tecnologia no Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial de Santa Catarina – FADESC, o Fundo foi responsável por avaliar o mérito científico dos projetos submetidos a esse programa.

Visando apoiar estrutura de fomento criada dentro da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, contemplando uma Gerência de Informação e Difusão; uma Gerência de Fomento Científico-Tecnológico; e uma Gerência de Pólos Tecnológicos, cada qual em uma área de atuação prioritária do FUNCITEC, surge como *stakeholder* igualmente relevante, o Comitê Técnico, com representatividade maciça da comunidade científica e com poder decisório sobre os projetos apoiados pelo Fundo.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Governo do Estado; 2. Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia 3. Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, das Minas e Energia 4. Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente 5. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico 6. Clientes 7. Conselho de Política Científica e Tecnológica – CONCIET 8. Tribunal de Contas do Estado 9. Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina – BADESC 10. Comitê Técnico do FUNCITEC 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo Estadual como criador no Fundo e responsável pelas Leis e Decretos que dispõem sobre funcionamento do mesmo; • Governo do Estado como financiador exclusivo dos programas apoiados pelo FUNCITEC; • Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia como órgão de deliberação coletiva e superior das decisões relativas à Ciência e Tecnologia; • As Secretarias de Estado atuavam como gestores do Fundo; • As atividades são voltadas para as Instituições de Ensino e Pesquisa e para as Empresas; • O Tribunal de Contas como órgão regulador, a quem o Fundo deveria prestar contas; • A Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina – BADESC é influenciada pelas decisões do Fundo sobre que projetos financiar; • O Comitê Técnico como órgão de avaliação dos projetos submetidos à análise do Fundo.

Quadro 21: *Stakeholders* relevantes no período de 1990-1996 e suas implicações estratégicas

6.1.1.2 Principais estratégias organizacionais

A análise do período permite ressaltar estratégias organizacionais relevantes, identificadas na descrição dos eventos críticos que delimitaram o período em estudo:

- Atuação como fundo de fomento dos programas de Ciência e Tecnologia do Estado;
- Atuação como agente de fomento ao desenvolvimento empresarial de Santa Catarina, junto a Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina – BADESC;
- Atuação como agente financiador à modernização tecnológica de pequenas e médias empresas catarinenses;
- Atuar no estímulo a instalação de indústrias de base tecnológica;
- Atuar na criação de condições para a expansão do Parque Industrial do Estado.

Estas estratégias podem ser classificadas, no conceito de Mintzberg e McHugh (1985), como deliberadas, isto é, foram pretendidas e planejadas antecipadamente, tanto no

Plano de Governo como na sua Lei de criação. Sua implementação deu-se por meio de ações operacionais e administrativas desenvolvidas pelas decisões dos Secretários de Estado aos quais o Fundo foi subordinado.

Seguindo ainda o mesmo modelo e com base nas informações expostas, pode-se concluir que a maior parte das finalidades ligadas às duas estratégias não foram atingidas, as chamadas estratégias não realizadas.

Durante esse período, o FUNCITEC não conseguiu se estruturar de forma adequada, nem administrativa e financeiramente, para os objetivos para os quais foi designado. Seu alcance em nível de Estado foi reduzido e os investimentos também poucos significativos pautaram-se em apenas dois programas: a Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia e o Prêmio Mérito Universitário.

Sob a ótica de Whittington (2002), pode-se classificar ambas as estratégias como Sistêmicas. Primeiro por surgirem, como já colocado, de processos deliberados: tanto a criação do Fundo, como os programas por ele apoiado foram aprovados em Lei. Segundo porque nenhuma das estratégias buscava a maximização do lucro. Ao contrário, por se tratar de um programa de governo, a questão social esteve sempre presente. Até mesmo ao atuar como agente financiador das atividades empresariais junto ao BRDE, a finalidade mais premente era fortalecer a economia, gerar empregos etc.

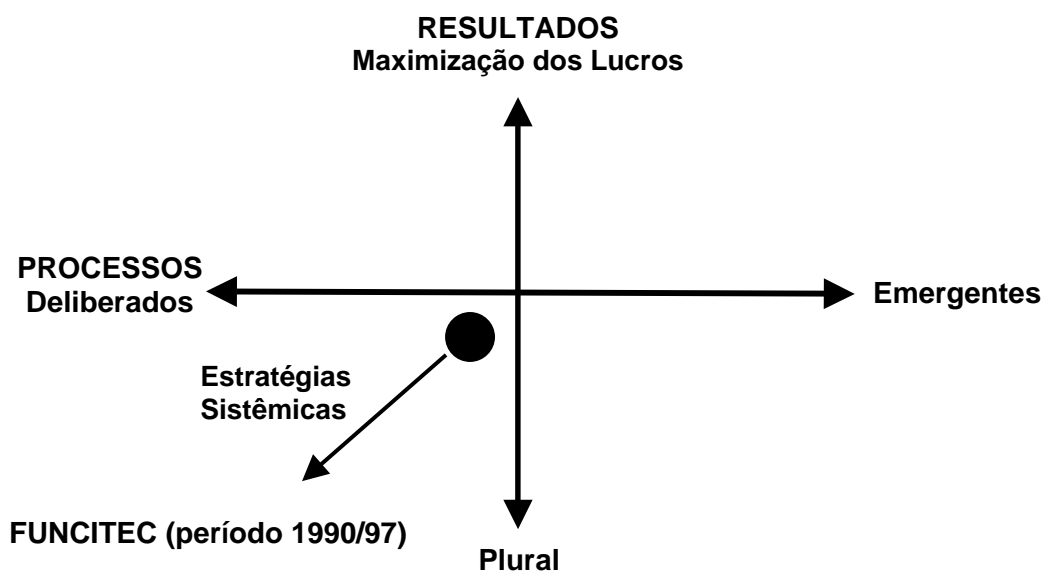


Figura 29: Classificação das estratégias do FUNCITEC no período 1990-1997
Fonte: Whittington (2002).

6.1.1.3 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

Utilizando-se o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985) para o período em questão (1990-1997), pode-se posicionar o Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica de Santa Catarina – FUNCITEC no Quadrante I referente à Escolha Estratégica.

Este quadrante indica um baixo nível de determinismo ambiental e um nível elevado de capacidade de escolha estratégica. O baixo nível de determinismo ambiental decorre da modalidade de interferência externa no Fundo, realizada pelo Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia.

O Conselho funcionava, como a própria denominação deixa evidente, como um órgão de recomendação, não possuindo estrutura de controle financeiro e orçamentário, sendo seu poder de decisão limitado, de tal modo, ficava à margem do processo decisório das Secretarias de Estado responsáveis pela gestão do Fundo durante esse período, inclusive por falta de fundamentos legais, para impor maior disciplina nas atividades apoiadas pelo Fundo e maior cobrança da destinação dos recursos.

Devido às deficiências de operacionalização das Secretarias na forma de como atuar no fomento de atividades de Ciência e Tecnologia resultante da indefinição nesses primeiros sete anos de existência da estruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia, a Secretaria – cada qual a seu tempo – atuava em um ambiente em que, a legislação impunha certas normas quanto ao funcionamento, contudo, deixava larga faixa de possibilidades ao aproveitamento das oportunidades observadas pela demanda, se observadas as leis em vigor.

Desse modo, naquilo que não colidia com as limitações impostas pela regulamentação vigente, as Secretarias tinham liberdade razoável de manobra para concretizar as propostas dos Planos de Governo e atender as necessidades demandadas pelos clientes.

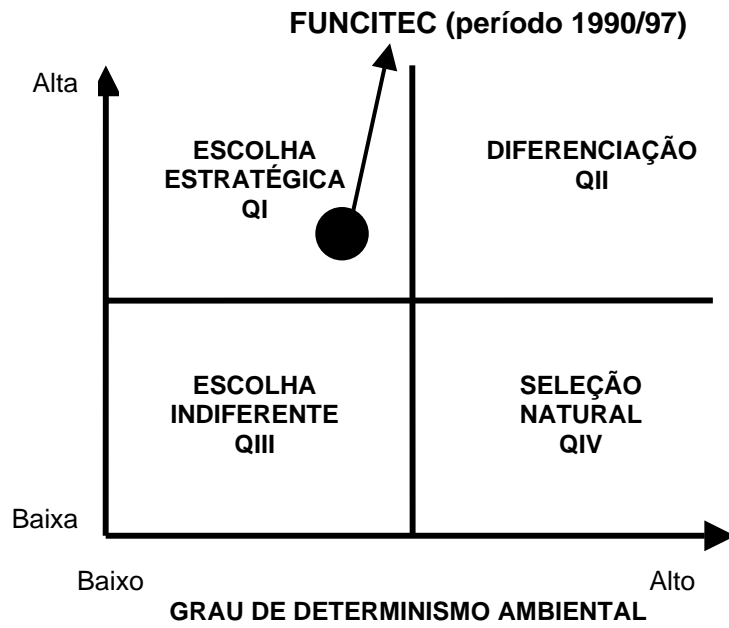


Figura 30: Posicionamento estratégico do FUNCITEC no período 1990-1996
 Fonte: Hrebiniak, Joyce (1985)

6.2 Período Estratégico II - criação da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC: estruturação organizacional e crise financeira (1997-1998)

O Quadro 22 apresenta os eventos que influenciaram a formação de estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas na FAPESC, no período em análise, ao lado dos aspectos relevantes do ambiente operacional e do ambiente geral da instituição naquele período. A seguir os referidos períodos são descritos detalhadamente.

DATA	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
1997	Instituição da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC	- Governo Paulo Afonso Evangelista (1995-1999);	- 1º Mandato do Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998)
1998	Lançamento do Edital Sul de Pesquisa e do Edital Sul de Pós-Graduação A gestão do Parque Alfa passa a ser responsabilidade da FUNCITEC Crise financeira: os reflexos do Escândalo das Letras		

Quadro 22: Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico II no processo de adaptação estratégica do Fundo Rotativo de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica – FUNCITEC 1997-1998.

A) Evento crítico I: Instituição a Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC

No final de 1996, a partir da Reforma Administrativa do Estado e atendendo antiga aspiração da comunidade acadêmica catarinense, o Governador Paulo Afonso encaminhou Projeto de Lei à Assembléia Legislativa propondo a criação de uma Fundação de Ciência e Tecnologia como órgão central do Sistema de Ciência e Tecnologia no Estado, finalizando, assim, as constantes alterações político-administrativas na área.

A ausência de uma fundação oficial de apoio à pesquisa científica e tecnológica afigurava-se como uma grave carência do Estado, pois os recursos destinados à área não eram suficientemente drenados para os investimentos a que se propunham, em sua maioria, eram distribuídos entre as outras funções que competiam à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico.

A criação da Fundação surgiu como resultado da implantação do Programa de Modernização Tecnológica do Estado de Santa Catarina - PROMOTEC/SC, componente da Reforma Administrativa do Estado, idealizado pelo Planejamento do Governo para o período 1996-1999 (PPA 96/99), visando formular e implementar uma “política factível”,

nas palavras de entrevistado envolvido com Plano de Governo da época, de Política de Ciência e Tecnologia no Estado de Santa Catarina.

Duas grandes inovações constituíam características desta fundação em relação às demais, existentes em outros estados brasileiros. A primeira deveu-se a sua personalidade jurídica - uma fundação pública de direito privado⁸, que por a atribuir autonomia administrativa e financeira a tornava mais flexível, e a segunda por ter abandonado o paradigma FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica de São Paulo, que tem sido utilizado por outros Estados. Buscou-se, com esse novo modelo, preservar as peculiaridades de Santa Catarina.

De acordo com um entrevistado:

“O novo modelo de fundação estava fundamentado em uma diferente concepção de gerir o bem público, orientado por uma visão contingencial das relações entre o Estado, a sociedade e a iniciativa privada.

Esta visão estava ancorada em uma concepção da política estabelecida pelo Governo do Estado de transformar o papel do Estado de agente gestor para agente promotor das políticas públicas voltadas para o aumento da capacidade competitiva do setor empresarial, visando, a partir dessa ação estratégica garantir a inserção destacada da economia catarinense no comércio mundial.”

Outro entrevistado, envolvido na formulação e no planejamento das atividades da recém criada fundação, alega que a FUNCITEC era peça fundamental do Programa de Governo de Paulo Afonso Vieira, pois era firme o propósito que investir em Ciência e Tecnologia era a alternativa mais razoável para tornar o Estado competitivo no âmbito nacional e internacional. Em busca do cumprimento dessa proposta de governo, foram esboçados no Plano Plurianual - PPA 1996-1999 (SANTA CATARINA) os seguintes objetivos a serem atingidos com as ações da fundação:

1. Capacitação do Estado para dominar as tecnologias de ponta;
2. Criação de competência, capacitação de pessoal e investimento na melhoria da qualidade das instituições de ensino e pesquisa do Estado;
3. Incentivo ao desenvolvimento científico e tecnológico;
4. Estreitamento do relacionamento com as instituições de fomento à pesquisa em nível federal;
5. Fortalecimento da infra-estrutura técnica e de pessoal das universidades e dos centros de tecnologia;

⁸ A fundação pública dotada de personalidade jurídica de direito privado é uma entidade sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos do Estado (Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967).

6. Estabelecimento de uma gestão desburocratizada e consistente na aplicação de recursos em Ciência e Tecnologia;
7. Promoção da interação com as Fundações de apoio credenciadas junto aos órgãos nacionais de fomento.

A Lei 10.355 de criação da FUNCITEC foi sancionada no dia 9 de janeiro de 1997 e o Decreto de Regulamentação nº 1.674, em 13 de março de 1997. Estava, então, instituída e constituída a fundação de fomento à pesquisa científica e tecnológica do Estado, instituição pública de direito privado, vinculada ao Gabinete do Governador, cujo nome, inclusive, manteve a designação do Fundo que substituiu – FUNCITEC.

Com a finalidade de fomentar o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica no Estado de Santa Catarina (Decreto nº 1.674, de 12/03/1997), cumpria à Fundação visando a consecução dos seus fins:

I - definir anualmente as áreas prioritárias para pesquisas e demais atividades científicas e tecnológicas;

II - definir anualmente as políticas, diretrizes e estratégias para o setor;

III - definir os critérios de acompanhamento e avaliação dos projetos de pesquisas;

IV - promover, no espaço catarinense, em todos os níveis, a interação das instituições científicas, dos complexos produtivos, do governo e da sociedade;

V - definir anualmente a alocação dos recursos orçamentários segundo as áreas prioritárias para pesquisa e demais atividades;

VI - integrar, pluralista e representativamente, a sociedade catarinense, de forma a assegurar a continuidade de suas ações e conquistar a credibilidade social;

VII - promover investigações científicas e tecnológicas por iniciativa própria ou em colaboração com outras instituições do País ou do exterior;

VIII - estimular a realização de pesquisas científicas ou tecnológicas em outras instituições oficiais ou particulares, concedendo-lhes os recursos necessários, sob a forma de auxílios especiais, para a aquisição de material, contratação e remuneração de pessoal de caráter temporário vinculado a projetos de pesquisas e para quaisquer outras providências condizentes com os objetivos visados;

IX - auxiliar a formação e o aperfeiçoamento de pesquisadores e técnicos, organizando ou cooperando na organização de cursos especializados, sob a orientação de professores nacionais ou estrangeiros, concedendo bolsas de estudo ou de pesquisa e promovendo estágios em instituições técnico-científicas e em estabelecimentos industriais no País ou no exterior;

X - cooperar com as universidades e com os institutos de pesquisa e de ensino tecnológico no desenvolvimento da pesquisa científica e na formação de pesquisadores;

XI - estabelecer entendimento com instituições que desenvolvam pesquisas, com a finalidade de articular as atividades, para melhor aproveitamento de esforços e recursos;

XII - manter relações com instituições nacionais e estrangeiras, para intercâmbio de documentação técnico científica e participação em reuniões e congressos, promovidos no País e no exterior, com a finalidade de estudar temas de interesse comum;

XIII - emitir pareceres e prestar informações sobre assuntos pertinentes às suas atividades e que sejam solicitados por órgão oficial;

XIV - sugerir aos poderes competentes quaisquer providências que considere necessárias à realização de seus objetivos;

XV - custear, total ou parcialmente, projetos de pesquisas, individuais ou institucionais, oficiais ou particulares;

XVI - custear, total ou parcialmente, a instalação de novas unidades de pesquisa, oficiais ou particulares;

XVII - fiscalizar a aplicação dos recursos financeiros que fornecer, podendo suspendê-los nos casos de inobservância às especificações estabelecidas nos projetos aprovados;

XVIII - manter um cadastro das unidades de pesquisas, de recursos humanos e de materiais existentes no Estado;

XIX - manter um cadastro das pesquisas sob seu amparo, bem como das demais em desenvolvimento no Estado;

XX - promover, periodicamente, estudos sobre o estado geral da pesquisa em Santa Catarina e no Brasil, identificando os campos que devam receber prioridade de fomento;

XXI - promover a publicação dos resultados das pesquisas;

XXII - incentivar a realização de estudos, programas, projetos e outras atividades que tenham por objeto a criação, aperfeiçoamento e a consolidação do processo de desenvolvimento científico e tecnológico, bem como de técnicas, processos, produtos, absorção, utilização e difusão tecnológica primária ou incremental;

XXIII - incentivar a criação, e o desenvolvimento de pólos e incubadoras de base tecnológica;

XXIV - prestar, eventualmente, serviços técnicos especializados pertinentes à sua área de atuação.

Passando a órgão central do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, uma vez que desempenhava, além do papel de Fundação, o papel de Secretaria, estava diretamente vinculada ao Gabinete do Governador do Estado, o que lhe conferia o *status* de Secretaria de Estado. Operando com recursos constitucionais, a Fundação contava com um orçamento, previsto para seu primeiro ano de funcionamento, da ordem de R\$ 20 milhões, tinha o propósito original de promover o desenvolvimento científico e tecnológico de Santa Catarina por meio do fomento à pesquisa e da interação, em todos os níveis, das instituições científicas, dos complexos produtivos, do governo e da sociedade.

A estrutura hierárquica da criada Fundação está demonstrada na Figura 31, e era basicamente composta pelos seguintes cargos:

1. Órgão de Deliberação Superior: Conselho Superior;
2. Órgão de Administração Superior: Diretoria Executiva, formada por:
 - Diretor Geral;
 - Diretor Técnico-Científico;

- Diretor Administrativo-Financeiro;
 - Procurador Jurídico;
3. Corpo Científico e Tecnológico: Coordenadores de Projetos;
4. Corpo Administrativo: supervisores e pessoal de apoio.
- Supervisor de Planejamento;
 - Supervisor de Administração de Pessoal;
 - Supervisão de Administração de Serviços Gerais;
 - Supervisor de Administração Financeira; e
 - Supervisor de Administração Contábil.

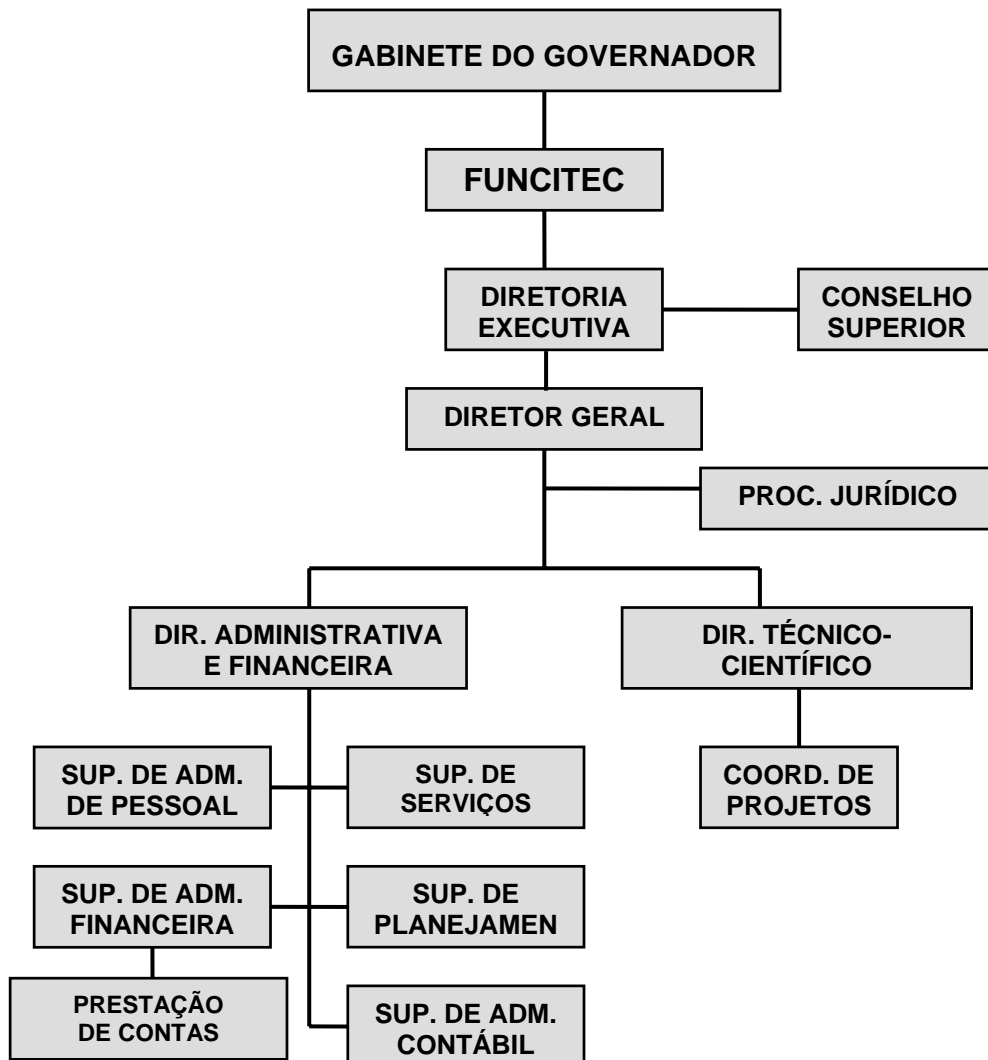


Figura 31: Estrutura Organizacional da FUNCITEC
 Fonte: Elaborada pelo Autor

O Conselho Superior da Fundação, nessa nova estrutura do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado, substituiu o Conselho de Política Científica e Tecnológica, tornando assim o órgão de deliberação máxima da Fundação e de apoio às decisões de Ciência e Tecnologia para o Estado. O Conselho Superior era constituído de 12 (doze) membros titulares e respectivos suplentes, nomeados pelo Governador do Estado:

- I - O Diretor Geral da Fundação e o Diretor Técnico Científico, seu suplente;
- II - 5 (cinco) membros e seus respectivos suplentes, de livre escolha do Governador do Estado, dentre pessoas de ilibada reputação e notória competência científica e tecnológica;
- III - 1 (um) membro e seu respectivo suplente, indicados pela Fundação Universidade de Santa Catarina - UDESC;
- IV - 1 (um) membro e seu respectivo suplente, indicados pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
- V - 1 (um) membro e seu respectivo suplente, representando as Universidades e Fundações vinculadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACADE e por ela indicados;
- VI - 1 (um) membro e seu respectivo suplente, indicados pelas entidades científicas, representadas pela Regional de Santa Catarina da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC;
- VII - 1 (um) membro e seu respectivo suplente, representando os institutos de pesquisa e de ensino tecnológico localizados no Estado e por eles indicados;
- VIII - 1 (um) membro e seu respectivo suplente, representando a classe empresarial catarinense de informática, indicados pelo Sindicato das Indústrias de Informática do Estado de Santa Catarina (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

Ao Conselho Superior competia:

- I - modificar, com aprovação do Governador do Estado, o presente Estatuto;
- II - elaborar e modificar o Regimento Interno da Fundação, bem como resolver os casos omissos;
- III - determinar a orientação geral da Fundação, definindo anualmente as políticas, diretrizes e estratégias para o setor;
- IV - julgar, em fevereiro de cada ano, as contas do ano anterior e apreciar relatórios;
- V - orientar a política patrimonial e financeira da Fundação;
- VI - aprovar o plano anual de atividades elaborado pela Administração Superior e a proposta orçamentária a ele relativa (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

À Administração Superior da Fundação competia, de acordo com a Lei:

- I - dar estrutura administrativa à Fundação;
- II - fixar, em Regimento Interno, aprovado pelo Conselho Superior, o regime de trabalho e as atribuições do pessoal;
- III - deliberar sobre os pedidos de concessão de auxílios e sobre financiamentos de projetos apresentados, em conformidade com o Regimento Interno da Fundação;

IV - organizar o plano anual de atividades da Fundação e submetê-lo ao Conselho Superior;

V - organizar a proposta orçamentária anual e submetê-la à aprovação do Conselho Superior;

VI - definir o número de coordenadores de projetos e sua distribuição pelos vários setores de especialidades, em conformidade com o Regimento Interno da Fundação;

VII - autorizar a concessão de bolsas individuais aos coordenadores de projetos;

VIII - elaborar o relatório anual das atividades da Fundação e providenciar a sua divulgação, após a aprovação do Conselho Superior;

IX - encaminhar ao Corpo Científico e Tecnológico os projetos que, a seu critério, necessitem de sua audiência (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

Ao Diretor Geral, nomeado pelo Governador do Estado dentre pessoas com notória competência na gestão científica e tecnológica, foram atribuídos os seguintes deveres:

I - administrar a Fundação, dirigindo e supervisionando os seus serviços;

II - representar a Fundação, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;

III - administrar os bens da Fundação, respondendo por eles perante o Conselho superior;

IV - promover os meios para facilitar e aperfeiçoar a arrecadação da receita, bem como autorizar a realização de despesas;

V - manter contas bancárias em nome da Fundação e assinar cheques bancários juntamente com o Diretor Administrativo Financeiro e, na ausência deste, com o Diretor Técnico Científico;

VI - elaborar, anualmente, o relatório das atividades da Fundação, assim como da sua situação financeira, para apresentação na primeira reunião ordinária do Conselho Superior no período imediato;

VII - convocar e presidir, com direito a voto, as reuniões do Conselho Superior;

VIII - elaborar, bimestralmente, com o Diretor Administrativo Financeiro, as demonstrações econômico financeiras da Fundação, submetendo-as ao Conselho Superior;

IX - cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto e o Regimento Interno, bem como as decisões do Conselho Superior (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

Ao Diretor Técnico Científico, indicado pelo Diretor Geral dentre pessoas de notória competência na gestão científica e tecnológica e nomeado em comissão pelo Governador do Estado, compete:

I - substituir o Diretor Geral em seus impedimentos e ausências;

II - dirigir o Corpo Científico e Tecnológico;

III - avaliar os pareceres de mérito dos coordenadores de projetos e submetê-los, em reunião da Administração Superior, para aprovação;

IV - elaborar projetos para a captação de recursos em fontes alternativas (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

Ao Diretor Administrativo Financeiro, indicado pelo Diretor Geral dentre pessoas de ilibada reputação e formação na área afim, compete:

I - cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto e o Regimento Interno da Fundação, bem como as decisões da Diretoria e do Diretor Geral;

II - organizar, coordenar, dirigir, supervisionar e controlar as atividades relacionadas com a administração: de pessoal; financeira; contábil; de bens patrimoniais; de serviços gerais; do sistema de informação gerencial;

III - acompanhar, junto aos órgãos da administração federal, estadual e municipal, a tramitação de atos ou documentos de interesse da Fundação afetos à sua área de atuação;

IV - organizar e manter atualizados os balancetes da Fundação, observada a legislação pertinente;

V - manter cadastro dos bens móveis e imóveis da Fundação;

VI - apresentar ao Diretor Geral, semestralmente ou quando solicitado, relatório circunstanciado de suas atividades;

VII - manter o Diretor Geral informado sobre todas as atividades de sua responsabilidade, bem como assisti-lo nos assuntos de sua competência;

VIII - adotar medidas cabíveis para aquisição, guarda e fornecimento de material permanente e de consumo necessários aos serviços da Fundação, executando os controles quantitativo, qualitativo e de custo;

IX - movimentar contas bancárias, juntamente com o Diretor Geral;

X - elaborar e controlar a execução orçamentária da Fundação, realizando o acompanhamento e a avaliação dos resultados;

XI - manter atualizada a escrituração das receitas e despesas da Fundação em livros especiais que permitam assegurar a sua exatidão;

XII - constituir e manter banco de dados contendo informações e estatísticas atualizadas pertinentes à atividade científica e tecnológica do Estado;

XIII - exercer outras atividades que lhe forem deferidas pelo Diretor Geral (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

Ao Procurador Jurídico, indicado pelo Diretor Geral dentre advogados de ilibada reputação, compete:

I - planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades relacionadas com o assessoramento jurídico em geral da Fundação e em particular do Diretor Geral;

II - organizar e manter atualizadas as coletâneas de legislação estadual e federal de interesse da Fundação, bem como o repositório de jurisprudência judiciária e administrativa;

III - opinar sobre a interpretação de legislação relativa ao serviço público em geral e à Fundação em particular;

IV - preparar as minutas de contratos, convênios, acordos e outros instrumentos bilaterais;

V - exarar e aprovar pareceres de natureza jurídica;

VI - participar da elaboração dos atos administrativos de competência dos órgãos da Fundação, projetos de decretos e anteprojetos de lei;

VII - propor ações judiciais e todos os atos de defesa dos interesses da Fundação em juízo ou fora dele;

VIII - emitir parecer normativo quanto à interpretação de aspectos legais pertinentes às atividades da Fundação;

IX - praticar os atos administrativos necessários ao desempenho de suas atribuições, através de instrução de serviço e de despachos finais ou interlocutórios.

XI - desenvolver outras atividades de natureza jurídica e contenciosa (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

O Corpo Científico e Tecnológico, dirigido pelo Diretor Técnico Científico, era composto de coordenadores de projetos, selecionados pela Administração Superior da Fundação dentre profissionais que possuam conhecimento científico suficiente para o gerenciamento dos projetos desejados. Os coordenadores de projetos, no desempenho de suas atribuições não eram integrantes do quadro de servidores e não possuíam vínculo empregatício de qualquer espécie com a Fundação. Aos coordenadores de projetos compete:

I - analisar os projetos de pesquisa científica e tecnológica que lhe forem encaminhados pela Diretoria;

II - promover periodicamente reunião sob a coordenação do Diretor Técnico Científico, visando ao melhor entrosamento de suas atividades e à formação de um espírito de equipe indispensável à consecução das altas finalidades da Fundação (Lei nº 10.355, de 09/01/1997).

O primeiro presidente da FUNCITEC foi o Professor Neri dos Santos, ex-Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e, principal responsável, como já colocado anteriormente, pela criação da instituição. A primeira Administração Superior da FUNCITEC está representada no Quadro 23.

Um ano depois de assumir a Direção Geral da Fundação, Professor Neri solicita afastamento do cargo para se dedicar aos trabalhos acadêmicos. Assume em seu lugar Francisco Afonso Evangelista Vieira. Na mesma oportunidade, em função dos reflexos do Escândalo das Letras, objeto de discussão de item a frente, também é substituído o Diretor Administrativo Financeiro. Rodrigo de Souza Vieira passa a assumir o cargo no lugar de Eugênio Carlos Evangelista Vieira. Essa Administração Superior permaneceu até 1999, quando encerrou o mandato do Governador Paulo Afonso Evangelista Vieira.

DIRETOR GERAL	Neri dos Santos
DIRETOR TÉCNICO-CIENTÍFICO	Nivaldo Cabral Kuhnen
DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	Eugênio Carlos Evangelista Vieira
PROCURADOR JURÍDICO	Sebastião César Evangelista

Quadro 23: Administração Superior da FUNCITEC período 1997-1998 – Governo Paulo Afonso
Elaborado pelo autor.

Importante iniciativa do Governo Federal foi a realização da I Conferência Brasileira de Ciência e Tecnologia, apenas dois meses após a criação da Fundação, cuja discussão deu-se em torno do tema “Oportunidades Científico-Tecnológicas nos Estados Brasileiros”. Concluída a Conferência, as necessidades e aspirações estavam conhecidas:

"Constatou-se a necessidade de se criar no meio empresarial brasileiro a consciência de que, sem uma visão de longo prazo de investimento em pesquisa e desenvolvimento, não será possível competir num mercado globalizado. Verificou-se, ademais, ser fundamental o acesso ao capital de risco e a existência de incentivos específicos.

Consideramos ser de grande importância o investimento em pesquisa pura e em áreas do conhecimento onde não se vislumbrem objetivos econômicos imediatos. Não apenas o Estado deve ser responsável por investimentos nessas áreas, mas há de se organizar um sistema que sensibilize também o setor privado a contribuir.

Quanto às universidades e instituições de pesquisa, verifica-se a urgência na criação de condições que facilitem a reinserção dos estudantes e pesquisadores brasileiros. É imprescindível que eles encontrem, ao retomarem ao país, condições de trabalho, remuneração e ambiente intelectual equivalentes aos dos centros internacionais de excelência.

Urge, ainda, que se modifiquem as regras vigentes nos centros de ensino e pesquisa, que impedem, por exemplo, a prestação de serviços de consultoria à iniciativa privada.

Em relação ao papel da Ciência e Tecnologia no desenvolvimento econômico e social do país, o estímulo a centros de pesquisa em regiões menos desenvolvidas constituirá importante instrumento para amenizar as disparidades existentes e possibilitará o aproveitamento das potencialidades regionais. Um centro de pesquisa sobre a biodiversidade amazônica, por exemplo, poderia resultar em um importante pólo farmacêutico naquela região.”

As diretrizes apontadas nesta conferência serviram de fundamentos para as políticas e Ciência e Tecnologia no País e tornaram-se também alguns dos princípios de atuação da Fundação de Ciência e Tecnologia para o período. Tornava-se necessário, entretanto, a alocação de recursos financeiros, para que das reivindicações e meios, surgisse um programa de prioridades, tendo em vista quais seriam os programas de Ciência e Tecnologia que seriam beneficiados.

B) Evento crítico II: Lançamento do Edital Sul de Pesquisa e de Pós-Graduação

Em atendimento à demanda apresentada pelo Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior Brasileiras – Região Sul⁹, formado por membros dos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, o CNPq instituiu o Programa Sul de Pesquisa e Pós-Graduação.

Propondo contribuir para o atendimento à demanda oriunda dos mais diversos segmentos ligados à Ciência e Tecnologia, com forte preocupação em auxiliar no desenvolvimento da regional, foram definidas, após ampla consulta aos setores envolvidos, como áreas prioritárias para pesquisa, haja vista sua interferência direta na economia dos estados envolvidos ou relação com os problemas sociais de primeira grandeza em qualquer plano de governo: Saúde, Meio Ambiente, Educação, Tecnologia da Informação.

Na implementação do Programa, coube ao CNPq o apoio financeiro às bolsas para a formação e treinamento de recursos humanos dos projetos apoiados e, como contrapartida aos governos estaduais, por intermédio de suas Fundações de Amparo à Pesquisa, os recursos concernentes ao fomento destes projetos, distribuídos de acordo com o Quadro 24. Para o Estado de Santa Catarina o Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação oportunizou o apoio 35 (trinta e cinco) projetos de pesquisa, totalizando um investimento de R\$ 4 milhões, sendo a metade do CNPq e a outra metade como contrapartida da FUNCITEC.

Estado	Bolsas	Fomento (FAP's)	Total Geral
RS	4.069.991,90	4.427.305,73	6.497.297,63
SC	2.095.043,28	2.258.574,67	4.251.617,95
PR	2.273.765,90	2.818.209,53	4.891.975,43
Total	8.438.801,08	9.202.089,93	17.640.891,01

Quadro 24: Distribuição dos recursos para o Plano Sul de Pesquisa no Período de 02 anos, por Estado.

Os projetos foram analisados e aprovados quanto à qualidade e o mérito técnico científico pelo CNPq. Os selecionados foram todos organizados sob a forma de redes de pesquisa, de forma que nenhum projeto é feito por uma instituição isolada e a maioria envolve instituições de mais de um Estado. A distribuição dos projetos selecionados que encontraram respaldo no Plano de Governo e tratavam de prioridades do Estado estão descritos no Quadro 25.

⁹ O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Pesquisa e pós-graduação das Instituições Brasileiras (FOPROP) é uma associação interinstitucional, constituída por todos os pró-reitores de pesquisa e pós-graduação das instituições brasileiras, ou equivalentes, que desenvolvem atividades de pesquisa e pós-graduação.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	PROJETOS APOIADOS	VALOR TOTAL
AGRONEGÓCIOS	09	398.081,30
MEIO AMBIENTE	05	260.295,00
SAÚDE	13	726.724,63
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	06	232.443,00
EDUCAÇÃO	01	50.000,00

Quadro 25: Distribuição dos projetos selecionados por área de concentração.

Fonte: FAPESC, 1997.

A despeito de todo o planejamento em torno deste Edital e das facilidades decorrentes do apoio financeiro proporcionado pelo CNPq, a crise financeira que assolou o Estado no fim do Governo Paulo Afonso acabou por prejudicar todos os órgãos de administração direta e indireta do Estado. Como órgão de administração indireta, a FUNCITEC também sofreu os reflexos do Escândalo das Letras, que será objeto de discussão no item seguinte.

Em função disto, o processo foi abandonado, sendo retomado apenas na próxima administração da FUNCITEC.

C) Evento crítico III: A gestão do Parque Tecnológico Alfa passa a ser responsabilidade da FUNCITEC

Com o objetivo de congregar empreendimentos de base tecnológica, empreender pesquisa, criar produtos e serviços inovadores, gerar empregos e desenvolver a economia de sua região, a Lei nº 8.990, de 08/02/1993, sancionada pelo Governador Wilson Pedro Kleinübing, autorizou a instituição de condomínio destinado à instalação de incubadoras de empresas.

De acordo com um entrevistado: “a motivação para a criação do Parque era de natureza econômica e social, visando à criação de postos de trabalho, geração de renda e de desenvolvimento econômico, além de desenvolver o fortalecimento da cultura empreendedora da comunidade local. Foi concebido dentro de um contexto em que a política governamental tinha o objetivo de promover o desenvolvimento regional”.

Instalado na Rodovia SC 401 Florianópolis, o Condomínio Parque Tecnológico Alfa, visava abrigar empreendimentos de base tecnológica, especificamente nas seguintes áreas de atuação: informática (hardware e *software*), instrumentação, telecomunicações,

automação, eletrônica, mecaoptoeletrônica, microeletrônica, mecânica de precisão, cerâmica fina, química fina e novos materiais.

Apontado como um “celeiro industrial na área de tecnologia”, Santa Catarina foi um dos estados precursores na atividade de incubação de empresas no País, com a criação do CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas, em 1986, operacionalizado pela Fundação Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras em Santa Catarina – CERTI. Contudo, onze anos depois do estabelecimento desta incubadora que se tornou referência no país, investimentos públicos na expansão da rede de incubação ainda não tinham sido realizados. De acordo com um entrevistado:

“No Governo Paulo Afonso retomou-se o projeto de criação de incubadoras de empresas. Houve reconhecimento do importante papel da incubadora de gerar emprego e renda, proporcionando um ambiente sócio-econômico positivo para as localidades onde esses empreendimentos se instalam”

Com a transferência de responsabilidade pela gestão do Parque para a FUNCITEC, centralizando a gestão das incubadoras e parques tecnológicos nesta instituição, o objetivo do Governo era implementar, através da Rede de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, dez incubadoras de empresas de base tecnológica em pontos estratégicos do Estado, abrangendo os aspectos físicos, gerenciais, tecnológicos e financeiros, desenvolvidos e aplicados a partir do modelo do Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas - CELTA, de forma a promover a geração, o desenvolvimento e a consolidação de empresas de base tecnológica competitivas, por intermédio da criação de CELTA's regionais (PROMOTEC/SC).

De concretizado, apenas a construção do prédio que já tinha sido iniciado no ano anterior, que serviu de abrigo para incubadoras do CELTA. Nenhuma das dez incubadoras idealizadas foi criada por conta da já mencionada crise financeira decorrente do Escândalo das Letras.

D) Evento crítico IV: Crise financeira - os reflexos do Escândalo das Letras

Sob a acusação de irregularidades na emissão ilegal entre 1996 e 97 de títulos públicos para pagar precatórios (dívidas do Estado com ordem judicial terminativa para pagamento) inexistentes, de desrespeito à lei das licitações e por falsidade ideológica, em ação movida pela Procuradoria da República em Santa Catarina, Paulo Afonso por pouco escapou do *impeachment*. Em 09 de outubro de 1997, a Assembléia Legislativa arquivou o

processo diante da falta de quorum para aprovação do decreto legislativo que propunha o acatamento das denúncias de crime.

Contudo, o desgaste da sua administração, envolvida com várias denúncias ao longo de todo ano de 1997, teve conseqüências políticas e sociais contraproducentes: além de abalar a imagem do Governo, provocou prejuízos ao Estado, avaliados em cerca R\$ 1,2 bilhão, comprometendo, inclusive, a folha salarial dos servidores públicos estaduais.

Por conta disso, muitos dos compromissos assumidos não puderam ser honrados durante essa administração. Dos 12 (doze) projetos delineados no PROTOMOTEC/SC, apenas a criação da FUNCITEC foi efetivamente realizada. E apenas legalmente. O inadimplemento por parte do Governo do Estado do previsto na legislação quanto a disponibilização dos recursos financeiros necessários às atividades da fundação, acabou por inviabilizar a consecução dos objetivos que motivaram a criação da Fundação.

Além disso, o Edital Sul de Pesquisa e o Edital Sul de Pós-Graduação já tinham sido divulgados e a fase de seleção de projetos já tinha sido concluída, formalizando um compromisso que a Administração Superior da FUNCITEC, com concordância do Governador, não pode cumprir por falta de recursos financeiros.

6.2.1 Análise Teórica do Período Estratégico II

Será realizada a seguir a análise teórica do 2º Período Estratégico vivenciado pela Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC, identificado a partir da descrição dos ambientes geral e específico e nos eventos críticos delineados.

6.2.1.1 Stakeholders relevantes do período

O Quadro 26 indica os *stakeholders* relevantes do período 1997-1998 e as implicações estratégicas de suas interações com a FUNCITEC.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
1. Governo do Estado	<ul style="list-style-type: none">• O Governador do Estado foi responsável por encaminhar proposta de criação da FUNCITEC, como resposta à demanda da Comunidade Científica;• Ao Governador cabe a responsabilidade de indicar os membros da Diretoria da FUNCITEC• O Governo do Estado define o repasse dos recursos para funcionamento e fomento das atividades a que se propunha a FUNCITEC;• Ao Governo do Estado compete, dentro do organograma de Ciência e Tecnologia, aprovar projetos da FUNCITEC;• A Assembléia Legislativa aprovou a criação da FUNCITEC;• A Assembléia Legislativa do Estado é responsável pela aprovação do orçamento anual da FUNCITEC;• A Assembléia arquiva o processo de <i>impeachment</i> contra Paulo Afonso, movido pela Procuradoria da República;• A Coalizão dominante da FUNCITEC teve papel relevante, visto que a ela foi dada certa liberdade no processo decisório;• Comunidade Científica participou ativamente do projeto de criação da FUNCITEC;• O CNPq viabiliza a implantação do Edital Sul de Pesquisa e Pós-Graduação;• O FOPROP SUL como porta voz da mais diversos segmentos ligados à Ciência e Tecnologia influenciou na definição dos projetos a serem apoiados pela FUNCITEC
2. Assembléia Legislativa do Estado - ALESC	
3. Administração Superior da FUNCITEC	
4. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq	
5. Comunidade Científica Catarinense	
6. Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior Brasileiras – Região Sul – FOPROP SUL	
7. Clientes	

Quadro 26: *Stakeholders* relevantes no período de 1997-1998 e suas implicações estratégicas

Diferentemente do período anterior, com o estabelecimento da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC diretamente subordinada ao Gabinete do Governador, a influência das Secretarias de Estado torna-se praticamente inexistente.

A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico deixa de existir na estrutura de governo e as decisões concernentes à Ciência e Tecnologia passam a ser tomadas pela Diretoria da Instituição com o consentimento decretado pelo Governador do Estado.

A aprovação do Governador, porém, tinha caráter simplesmente formal, de acordo com um entrevistado, uma vez que o Diretor Geral, Professor Neri, era pessoa de confiança do Governador Paulo Afonso, ligada ao seu partido e que inclusive já tinha experiência na Administração Pública (foi Secretário de Estado no Governo Pedro Ivo), que delegou a ele todas as atividades intrínsecas do cargo que ocupava. Além disso, o Governador tinha preocupação em cumprir a autonomia administrativa da Fundação, como previa a Legislação.

A despeito da Diretoria possuir essa autonomia nas decisões, o Governo ainda revela-se nesse período o mais importante *stakeholder* ao passo que foi o responsável por criar a Fundação, com aprovação da Assembléia Legislativa do Estado, que fazia parte do Plano de Governo, além de ser o responsável por definir os recursos financeiros que seriam alocados para a instituição, já que o seu funcionamento e dos programas por ela apoiados dependiam exclusivamente nesse período dos recursos advindos do Governo Estadual. Além disso, todos os membros que constituíam a Administração Superior da FUNCITEC eram escolhidos pelo Governador do Estado.

A concepção de que a Fundação significava uma força político-eleitoral potencialmente útil aos partidos do Governo e aos parlamentares vinculados àqueles partidos enraizou-se progressivamente desde a inauguração da FUNCITEC, à medida que a instituição ganhava maior evidência em nível estadual, mas este aspecto foi mais visível neste período, já que havia a intenção declarada do Diretor Geral concorrer às próximas eleições.

A Assembléia Legislativa do Estado também foi um *stakeholder* relevante, uma vez que era sua responsabilidade a aprovação do Orçamento Anual da FUNCITEC. Competia à Assembléia analisar essa proposta orçamentária anual elaborada pela FUNCITEC, contemplando os programas e ações que estão previstos na Lei que a criou

(Lei nº 10.355, de 09/01/1997) e dentro do orçamento também previsto por essa Lei em concordância com o Plano Plurianual, e decidir pela aprovação total ou parcial.

A Secretaria de Estado da Fazenda, ainda que responsável pelo repasse financeiro de 1% (um por cento) previsto na Constituição Estadual, não oferecia nenhum tipo de interferência nas atividades da Fundação. Seu papel era meramente de financiador, ficando a cargo da Diretoria da Fundação quais instituições e que projetos apoiar.

Papel relevante teve também a Comunidade Científica do Estado na decisão de criar uma Fundação de Fomento à Pesquisa. Um entrevistado, quando perguntado sobre a importância da Comunidade Científica na criação e nas atividades da FUNCITEC, respondeu que “desde o Governo Pedro Ivo os pesquisadores se empenharam para instalar uma agência financiadora de pesquisa e angariar recursos para pesquisa em Ciência e Tecnologia. Naquela época, foi estabelecida em Constituição os 2% (dois por cento), sendo desses 1% (um por cento) direcionados à área agropecuária. No Governo Paulo Afonso, igualmente, a Comunidade Científica esteve presente junto ao Governo do Estado para transformar o Fundo em Fundação”.

A participação dos professores e pesquisadores das instituições de ensino e pesquisa do Estado na criação da FUNCITEC foi encorajada pelo Professor Neri dos Santos, o idealizador da idéia, que, de certo modo, desejavam uma estrutura do Sistema de Ciência e Tecnologia que seguisse o exemplo de outros Estados brasileiros que já possuíam Fundações de Amparo à Pesquisa.

Os participantes da I Conferência Brasileira de Ciência e Tecnologia – estudantes de cursos de pós-graduação no exterior, Secretários de Ciência e Tecnologia de outros Estados Brasileiros, apresentaram também alguma influência nas decisões tomadas pelos Diretores da FUNCITEC. A Conferência serviu de debate para os rumos da área no Brasil e estabeleceu diretrizes de ação para todos os Estados Brasileiros.

Os clientes, principalmente os estudantes universitários, as instituições de pesquisa, as Universidades catarinense, foram os principais beneficiários das políticas voltadas ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado.

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, órgão vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), também foi um importante *stakeholder* ao propor o lançamento de um Edital de Pesquisa – o Edital Sul de Pesquisa e do Edital Sul de Pós-Graduação. Ao sugerir esta proposta, atendendo a demanda do Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior

Brasileiras – Região Sul e proporcionando contrapartida para o financiamento dos projetos que seriam aprovados, influenciou a tomada de decisão da coalizão dominante da FUNCITEC.

Cabe ainda ressaltar que o Conselho Superior da FUNCITEC, representado legalmente pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE, Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC, Sindicato das Indústrias de Informática do Estado de Santa Catarina, órgão que passou a substituir o Conselho de Ciência e Tecnologia do Estado, ainda que criado por Lei, não teve atuação durante esse período.

6.2.1.2 Principais estratégias organizacionais

As implicações da interação da FUNCITEC com os *stakeholders* relevantes indicam as principais estratégias organizacionais do período:

- Atuar no estímulo à instalação de empresas de base tecnológica no Estado;
- Atuar no fomento dos programas de Ciência e Tecnologia do Estado;
- Atuar na capacitação de pessoal e na melhoria da qualidade das instituições de ensino e pesquisa do Estado;
- Atuar no incentivo ao desenvolvimento científico e tecnológico;
- Atuar no estabelecimento de uma gestão desburocratizada na aplicação dos recursos destinados à Ciência e Tecnologia;
- Atuação como agência oficial de fomento da pesquisa Científica e Tecnológica no Estado de Santa Catarina;
- Implantação de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica;
- Atuação como financiadora dos Programas do Governo (RCT/SC);
- Apoio ao *Software* do Estado de Santa Catarina; e
- Criação de um Sistema Estadual de Informação em Ciência e Tecnologia - SEICT/SC.

Todas essas estratégias foram deliberadas, isto é, foram pretendidas e planejadas (MINTZBERG, 2000), pois são resultado do documento intitulado Programa de Modernização Tecnológica para o Estado de Santa Catarina - o PROMOTEC-SC, que

estabeleceu as diretrizes principais da área de Ciência e Tecnologia no âmbito da Reforma Administrativa do Estado promovida pelo Governador Paulo Afonso.

Exceto a atuação como agência oficial de fomento da pesquisa Científica e Tecnológica, em decorrência da criação da FUNCITEC, que por legislação tem essa finalidade estatutária, nenhuma das demais estratégias planejadas foram realizadas da forma como foram idealizadas.

De acordo com a classificação proposta por Whittington (2002), essas estratégias são classificadas como Estratégias Sistêmicas, pois além de serem planejadas, não almejam apenas como resultado a maximização dos lucros, sua finalidade principal está pautada no desenvolvimento científico das instituições de ensino e pesquisa e, acima de tudo, tornar o Estado competitivo no âmbito nacional e internacional.

Se tratarmos isoladamente decisão de apoiar os projetos referentes ao Plano Sul de Pesquisa e Pós Graduação, ainda que estivesse entre os seus objetivos atuar como agência oficial de fomento da pesquisa Científica e Tecnológica, esta estratégia seria enquadrada como uma Estratégia Processual, uma vez que não foi planejada e pretendia resultados plurais, entre eles à capacitação docente de cerca de seiscentos professores, em nível de mestrado e doutorado.

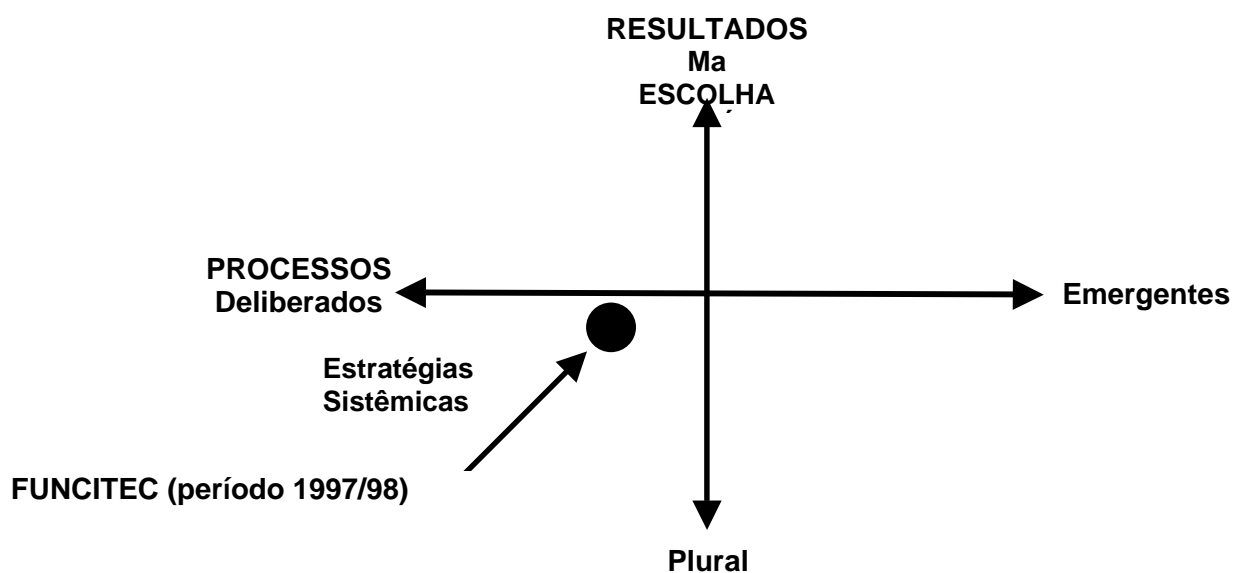


Figura 32: Classificação das estratégias do FUNCITEC no período 1997-1998
Fonte: Whittington (2002).

6.2.1.3 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

No período em análise, o posicionamento da FUNCITEC no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), relativo ao determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica, difere do período anterior, deslocando-se para o Quadrante II – Diferenciação, configurando-se pela coexistência de alto nível de capacidade de escolha estratégica e de alto nível de determinismo ambiental, conforme Figura 33.

A elevada capacidade de escolha estratégica sustentava-se graças ao estilo do Governador, que dava à Direção razoável liberdade de manobra na condução da instituição.

O alto grau de determinismo ambiental, por sua vez, devia-se, em primeiro lugar, a Legislação de criação da FUNCITEC; em segundo lugar, ao fortalecimento da Comunidade Científica, ainda que sem capacidade reguladora ou fiscalizadora das atividades da Fundação.

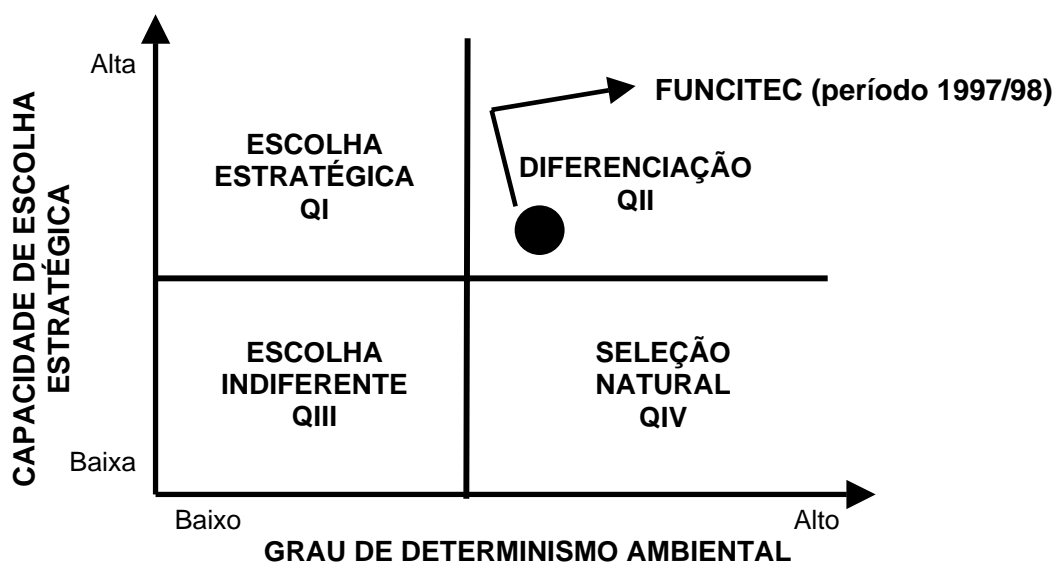


Figura 33: Posicionamento estratégico do FUNCITEC no período 1997-1998
Fonte: Hrebiniak, Joyce (1985)

6.3 Período Estratégico III: Equacionamento da dívida e ênfase na inclusão digital e social (1999-2002)

Estão relacionados no Quadro 27 os eventos que influenciaram de maneira significativa a formação das estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas na organização no período compreendido entre 1990 e 2002. Estão também apresentados neste quadro os aspectos do ambiente operacional e do ambiente geral correlacionados com aqueles eventos.

DATA	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
1997	- Mudança na estrutura de poder da FUNCITEC: assume Honorato Tomelin.	- Reflexos do Escândalo das Letras: é instaurada a crise financeira no Estado.	- 1º mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998)
1999	Conselho Superior da FUNCITEC assume efetivamente suas atribuições		- Fernando Henrique Cardoso assume a Presidência da República para um mandato de mais quatro anos (1999-2002)
2001	Elaboração do 1º planejamento formal das atividades Lançamento de 1º Edital de Fomento à Pesquisa – Edital 01/2001 – Universal		- Desvalorização cambial de 45% - Instituição do regime de câmbio flexível - Início do processo de queda das taxas de juros e aumento na oferta de crédito interno - a economia volta a crescer, apresentando sinais de recuperação da atividade industrial e uma melhora no mercado de trabalho. - a indústria brasileira registra o melhor desempenho desde o início do Plano Real. O setor cresce 6% em relação a 1999.

Quadro 27: Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico III no processo de adaptação estratégica da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC 1999-2002.

A) Evento Crítico I: Mudança na estrutura de poder da FUNCITEC: assume Honorato Tomelin

Com o encerramento do mandato do Governador Paulo Afonso, assume o Governo do Estado Esperidião Amin, político de aliança partidária adversária a do ex-Governador Paulo Afonso. Apesar das divergências partidárias e ideológicas, Amin opta por manter em funcionamento a FUNCITEC: “não há porque não manter aquilo que estiver surtindo efeito positivo”, declarou Antônio Carlos Vieira, coordenador do grupo de transição do novo Governo, ao Jornal A Notícia (01/11/1998), avalizando, de certa forma, os atos do adversário político.

Por indicação do Governador, é empossada a nova Administração Superior da FUNCITEC, composta por Honorato Tomelin, na função de Diretor Geral da instituição, Berend Snoeijer, como Diretor Técnico-Científico, Nelson Antônio Bagattoli, como Diretor Administrativo-Financeiro, e José Oriel Martins, como Procurador Jurídico.

Honorato Tomelin como professor da Universidade Federal de Santa Catarina conferiu a competência na gestão científica e tecnológica que exigia a Lei nº 10.355 de 09/01/1997. Entretanto tinha aspirações na carreira política. Sua história político-partidária teve início formal em 1987. Dirigiu o Partido Progressista Brasileiro – PPB no Estado, mesmo partido do Governador, e concorreu, em 1994, a uma vaga no Senado Federal, cargo para o qual não foi eleito. Por sua pretensão de concorrer nas próximas eleições ao cargo de Deputado Federal, que ocorreriam em 2002, sua atuação ganhou um caráter político. Como coloca um dos entrevistados “qualquer evento com participação da Diretoria da FUNCITEC estavam mais para comício numa cidadezinha do interior do que Ciência e Tecnologia – SC em 2000”.

Outro entrevistado sublinhou o aspecto negativo da política: “a carência de recursos públicos para o setor associado a uma política pública que exclui Ciência e Tecnologia das prioridades estaduais, conduziu a um quadro perfeitamente explicável a luz da tese de Darwin de que a área de Ciência e Tecnologia será dirigida não pelo extrato de excelência da capacitação intelectual, mas, sobretudo por aqueles que buscam oportunidades de crescimento da ‘cadeia alimentar’ do poder”. Complementado por outro que alega que “não há governante que resista a uma boa tese, ao poder de idéias, pois mesmo numa tese pura na gestão de Ciência e Tecnologia, existe flexibilidade para que um governante politicamente voraz possa encontrar um meio de tirar proveito político”.

Devido à crise financeira pela qual foi subjugado o Estado no fim do Governo Paulo Afonso, assunto já mencionado em capítulo anterior, a nova Administração Superior da FUNCITEC herdou da administração anterior “diversos contratos firmados empenhados e não pagos” (TOMELIN, 1999). Os contratos do Edital Sul de Pesquisa e Pós-Graduação foram os mais polêmicos, por envolverem recursos federais. A contrapartida do Estado para o fomento dos projetos contemplados, compromisso assumido na gestão de Neri dos Santos, não tinha ainda sido desembolsada pela FUNCITEC e os recursos já disponíveis do Governo Federal, segundo exigência desse órgão, poderiam apenas ser repassados aos pesquisadores quando os 2.258.574,67 (dois milhões, duzentos e cinquenta e oito mil, quinhentos e setenta e quatro reais e sessenta e sete centavos) que cabiam a contrapartida do Estado fossem liberados.

A indisponibilidade financeira impediu que essa contrapartida fosse imediatamente disponibilizada, principalmente porque esse projeto não estava entre as prioridades para Ciência e Tecnologia planejadas pelo Governo Esperidião Amin. Contudo, as pressões da Comunidade Científica Catarinense que tiveram projetos de pesquisa contemplados no Edital, do Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação do Estado, do Conselho superior da Fundação e, especialmente, do CNPq, foram determinantes na efetivação desse processo. A correspondência emitida pelo Fórum Nacional de Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior Brasileiras – Regional Sul, em 28/11/2000, à FUNCITEC sintetiza as solicitações advindas das instituições de ensino e pesquisa do Estado:

Vimos por esta iniciativa de ação conjunta das comunidades científicas dos Estados da Região Sul para sensibilizá-lo da necessidade de aporte de recursos por parte dessa agência estadual de fomento, uma vez que os projetos elencados no âmbito do Plano Sul de Pesquisa trarão importante desenvolvimento a esse Estado e representam a possibilidade da solução de emergentes problemas regionais, além de se configurarem, no campo do ensino superior, mais precisamente da pesquisa, em oportunidade ímpar de integração entre as Instituições de Ensino Superior, e o acesso a recursos federais para instituições e pesquisadores que antes deles não usufruíam.

Representando essas demandas, o Diretor Geral da Fundação, encaminha Exposição de Motivos em 15/01/2001 ao Governador visando justificar a importância do projeto para o Estado, dando ênfase à repercussão política positiva no meio acadêmico:

“face às inúmeras demandas e de todos os Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação do Estado, acreditamos ser essa uma proposta de boa repercussão política junto à classe universitária, e que pode, juntamente com a RCT, marcar o início de investimentos mais significativos do Estado na área de Ciência e Tecnologia.

Além disso, o poder multiplicador do recurso está garantindo e poderá se ampliar em um futuro próximo”.

Diante da anuência do governador, a meta passa a ser liquidar os compromissos assumidos pela gestão anterior. Os recursos previstos para a execução dos projetos começam a ser repassados em 2001 e conseguem ser concluídos até o final da gestão de Tomelin.

Questão que mereceu destaque durante a gestão de Tomelin foi a necessidade, apresentada pelas Comunidades Empresarial e Científica, de recuperação do Parque Tecnológico Alfa. O Parque, criado em 1993, como instrumento da política de desenvolvimento tecnológico do Estado tinha recebido nessa época uma injeção de investimentos do Estado, oportunidade em que foi construído o prédio que serve ainda hoje de incubadora para as empresas de base tecnológica, mas, desde então, os investimentos eram inexistentes.

Para revitalizar o Parque, a nova Administração Superior propunha a criação de uma Incubadora de Química Fina:

O presidente da Funcitec, Honorato Tomelin, recebe a missão de resgatar as características originais do abandonado Parque Tecnológico Alfa. Dos 13 lotes concebidos no projeto original, somente dois foram construídos conforme estabelecia a convenção de condomínio, com utilização de 4.400 metros quadrados e cinco pavimentos.

Um dos terrenos, que ninguém comprou, Tomelin solicitou ao governador Amin para ser incorporada ao patrimônio immobilizado da Fundação de Ciência e Tecnologia, com a intenção de criar uma incubadora de química fina - para produção de remédios e complementos alimentares. Quatro dos 13 lotes ocupavam áreas menores que o acordado: pertencem ao Instituto Euvaldo Lodi (Fiesc); à Telesc Brasil Telecom; à Comdados e à Fenasoft. O centro de pesquisas que deveria funcionar ainda não decolou (SARTORI, 1997).

Como estratégia para alcançar este objetivo foi contratado um Coordenador de Projetos com a função de “Prefeito do Parque”. Como sugere a designação da função, caberia a ele representar o Governo do Estado na administração do Parque e, acima de tudo, encontrar, em conjunto com a Fundação CERTI, soluções para enfrentar os problemas de legislação que impediam que novos empreendedores ocupassem os terrenos:

A verdade é que não havia dinheiro para investir na construção de outros Parques Tecnológicos no Estado, então, com a forte cobrança da classe empresarial e acadêmica, a solução encontrada pela Diretoria foi procurar investir no ParqTec Alfa, revitalizá-lo.

O problema era sério, ainda que o Parque estivesse vazio, havia fila de espera para construir ou até alugar uma sala. O grande problema foi que algumas empresas adquiriram lotes no terreno desapropriado pelo Estado e acabaram não levando adiante o projeto de instalação e não aceitam ofertas para se desfazer deles.

Viraram especuladores imobiliários. Como a convenção do condomínio é complexa, empresas que estão deixando a incubadora Celta e outras que gostariam de se instalar acabam migrando para São José. Além da proximidade, a Prefeitura vizinha tem doado até o terreno para atrair investidores.

Frente à crise financeira do Estado e de ordem do governador de “definir formas de captação de recursos para a FUNCITEC com criatividade” (FUNCITEC, 1999), a Diretoria Geral apresentou aos membros do Conselho Superior a proposta de criação do “Banco de Ciência”, fonte de captação de recursos para o financiamento do desenvolvimento científico e tecnológico. O intuito era enfrentar a crise financeira sem prejudicar as atividades desenvolvidas, além de ser uma tentativa de evadir-se da dependência exclusiva dos recursos provenientes do Governo Estadual. As fontes alternativas de receitas para financiar os projetos da FUNCITEC estão descritas no Quadro 28.

Financiamento Nacional: BNDES, BRDE, FINEP: 20 milhões
Financiamento Internacional: Banco Mundial, BIRD: 20 milhões
Investimentos obrigatórios em pesquisa de empresas sujeitas a Agência Reguladoras: investimento obrigatório de concessionários, permissionários e autorizatários em pesquisa e desenvolvimento de acordo com as legislações específicas: 1 milhão
Rede RCT/SC: venda de espaço publicitário para financiamento do processo de expansão da rede: 1 milhão
ICMS (PRODEC)/FADESC: incentivos à pesquisa e desenvolvimento para a competitividade de setores beneficiados com o PRODEC, em especial, em áreas como cerâmica, têxtil e metal mecânica: 2 milhões
Convênios com Ministérios (MEC, MCT, MDIC)
Tecnologia Legal: receitas decorrentes de royalties e patentes de projetos apoiados pela FUNCITEC: 2 milhões
Prestação de serviços: know-how dos recursos humanos da FUNCITEC: 1 milhão

Quadro 28: Fontes alternativas para financiamento das atividades da FUNCITEC (1999)

Na apresentação dessa proposta de ação, os membros do Conselho manifestam-se desfavoráveis, e se expressam no sentido de que compete à Fundação atuar como fundação de fomento e amparo à pesquisa científica e tecnológica e de que não há necessidade de sua transformação em agência de captação de recursos, caso recebesse efetivamente os recursos de acordo com a Constituição Federal e Estadual. Mesmo reconhecendo as enormes dificuldades que o Estado enfrenta, o Conselho reconhece que o desenvolvimento científico e tecnológico deva ser assegurado através da implantação de um plano de

reconstituição gradativa desses fundos, para que no prazo de um ano os compromissos estabelecidos pela Ciência e Tecnologia possam ser cumpridos.

Tal decisão deliberada pelo Conselho tolheu qualquer possibilidade da instituição buscar alternativas de financiamento para as atividades desenvolvidas ou aquelas em potencial. Assim, persistiu a dependência financeira em relação ao Estado.

Outro ponto importante ocorrido durante a gestão de Tomelin foi a criação, no ano de 2001, na Assembléia Legislativa do Estado da Comissão Especial de Ciência, Tecnologia e Inovação. A Comissão, formada pelos Deputados Paulo Roberto Bornhausen, Joares Ponticelli e Moacir Sopelsa, tinha o propósito “de elaborar, de forma clara e objetiva, um criterioso diagnóstico da realidade do Estado e propor Políticas Públicas, Diretrizes e Estratégias para o desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Inovação empresarial do cidadão catarinense, direcionado a solução de problemas sociais, econômicos e ambientais de Santa Catarina” (ALESC, 2001).

Os resultados da investigação foram compilados no documento “Políticas, Diretrizes e Estratégias de Ciência e Tecnologia no Estado de Santa Catarina” (ALESC, 2001), destacando-se a sugestão de reestruturação do Sistema de Gestão de Ciência e Tecnologia em Santa Catarina, criando uma Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, que ficaria responsável pela elaboração das diretrizes para área no estado, função nessa época coordenada pela FUNCITEC:

As reflexões e trabalhos desta Comissão Especial, apoiada diretamente por representantes dos setores acadêmico, empresarial e dos trabalhadores, permitiram concluir por consenso pela adoção de uma política que, preconiza simultaneamente:

1. A reformulação urgente e seu fortalecimento do Sistema Catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação;
2. A ênfase primordial na capacitação de profissionais, pesquisadores em todos os níveis (pós-graduados, graduados, técnicos e estagiários);
3. O foco na solução de problemas catarinenses e na criação de novas oportunidades de emprego e renda.

Conclui a Comissão Especial que, para a viabilização e efetivação da política pública balizada pelas diretrizes explicativas, faz-se necessário:

1. Que o Estado, de forma programada, progressiva e ininterrupta, libere os recursos previstos no art. 193 da Constituição Estadual, para fomentar as ações em Ciência, Tecnologia e Inovação contidas em planos de longo, médio e curto prazos, alinhadas com a política aqui apresentada;
2. Que o Poder Executivo implante uma estratégica Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, bem como, organize uma Agência de Fomento dinâmica e autônoma, capaz de operacionalizar, com competência e agilidade, os planos estabelecidos por conselhos representativos da Sociedade Catarinense;

3. Que o Poder Legislativo, promova a criação de uma Comissão Permanente de Ciência, Tecnologia e Inovação, destinada a liderar a uma mobilização de todos os segmentos da sociedade, em particular os acadêmicos e empresariais, no sentido de uma conscientização e integração na busca de soluções exemplares e urgentes para os problemas e desafios catarinenses, cooperando assim para que se alcance uma melhor qualidade de vida no Brasil e no mundo.

Frente aos resultados apresentados, a decisão da instituição foi de sugerir ao Governador do Estado a realização das mudanças que todos preconizam – Governo Federal, Comunidade Científica, ALESC, sugerindo:

1. A criação de Projeto de Lei que estabeleça:
 - a) A Política de Desenvolvimento Sustentável de Base Científica e Tecnológica;
 - b) A estrutura organizacional requerida
 - c) O modelo operacional a ser implementado
2. O lançamento de edital regionalizado de pesquisa aplicada
3. O estabelecimento de mecanismo de fomento à inovação tecnológica (FAPESC, 2001).

Dos objetivos colimados, o lançamento do Edital Universal tornou-se realidade no início de 2002, e o assunto será tratado em um item posterior.

Quanto a Política de Desenvolvimento Sustentável de Base Científica e Tecnológica, houve uma tentativa por parte dos Diretores da Fundação de criar por meio da aprovação pela Assembléia Legislativa do Estado da Lei 0566/01, que instituiria o Programa Catarinense de Indução para o Desenvolvimento Sustentável por meio da Ciência, Tecnologia e Inovação, com a finalidade de estabelecer diretrizes e estimular o desenvolvimento do Estado por meio do fortalecimento das entidades científicas e tecnológicas do Estado de Santa Catarina, com ênfase na formação de recursos humanos, enquadradas como instituições de base científica e tecnológica.

O financiamento dar-se-ia por intermédio das modalidades reembolsável ou não, respeitando as seguintes diretrizes (Projeto de Lei 0566/01):

- a) Focar a capacitação de recursos humanos;
- b) Visar a resolução de problemas catarinenses;
- c) Garantir a aplicação dos recursos em todas as regiões do Estado;
- d) Descrever ferramentas, metodologias e outras ações para garantir a avaliação dos projetos, de forma objetiva e transparente, de acordo com o retorno para a sociedade;
- e) Garantir a cooperação interinstitucional;
- f) Garantir a interdisciplinaridade do projeto;
- g) Priorizar projetos de inovação; e
- h) Ter senso de urgência na priorização dos problemas a serem resolvidos

A execução deste programa será:

- I – conduzida pela FUNCITEC;
- II – supervisionada pelo Conselho Superior;
- III – apoiada pelo BADESC – Agência Catarinense de Fomento S/A – e pelos demais órgãos de Administração Estadual, cuja atuação envolva aspectos relacionados à Ciência, Tecnologia e Inovação Tecnológica; e
- IV – acompanhada e fiscalizada pela Comissão Permanente de Mérito específica da Assembléia Legislativa do Estado.

As ações de fomento a serem implementadas anualmente serão definidas pelo Plano de Ação elaborado pela FUNCITEC, apreciado pelo Conselho Superior e encaminhado pelo Chefe do Poder Executivo, para conhecimento da Assembléia Legislativa do Estado, como anexo do Projeto de Lei do Orçamento Anual.

Contudo, a comunidade científica, representada pela Secretaria Regional da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) e pelo Fórum Catarinense de Ciência e Tecnologia, articulou-se para conseguir a suspensão da tramitação do projeto de Lei 0566/01, que deveria ser votado em regime de urgência, na Assembléia Legislativa, dia 26 de fevereiro de 2001, por ter sido elaborado sem a participação das duas entidades, ou seja, não foi previamente discutida pelo Conselho. A razão principal para a suspensão do projeto de lei foi que o texto do projeto reservam à FUNCITEC um papel voltado essencialmente para atender a área tecnológica, em franca incompatibilidade com a atual política de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo Federal, dificultando em consequência, a captação de recursos neste setor. Por sua importância, alguns trechos da carta encaminhada ao Governador estão descritos a seguir:

O Projeto de Lei Nº 0566/01, encaminhado à Assembléia Legislativa pela diretoria da FUNCITEC, apresenta várias falhas na sua concepção:

1. O projeto de lei proposto foi encaminhado para apreciação da Assembléia Legislativa sem ter sido discutido e aprovado pelo Conselho Superior da FUNCITEC, conforme consta dos seus estatutos.
2. O projeto atende prioritariamente a área tecnológica em detrimento das outras áreas de conhecimento, de igual importância para o Estado de Santa Catarina, dificultando-lhes, em consequência, a captação de recursos oriundos do Governo Federal.
3. O projeto não deixa claro que tipos de instituições serão incluídas como beneficiárias das ações de fomento definidas pela lei.
4. O parecer do relator do substitutivo contém um grande equívoco, quando associa ao julgamento dos projetos pelos pares, um baixo retorno dos investimentos em pesquisa. Este procedimento, entretanto, é universalmente utilizado para analisar e selecionar projetos de pesquisa, tendo sido adotado unanimemente pelas agências de fomento à pesquisa federais e estaduais brasileiras.
5. que os trabalhos iniciados no âmbito da Assembléia Legislativa, através da Comissão Especial, abriram possibilidades interessantes para a consolidação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, sugerindo ao Poder Executivo a criação de uma Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, e a organização de um Órgão Estadual de Fomento dinâmico e autônomo. Contudo, devido à complexidade das temáticas envolvidas,

era de se esperar que houvesse tempo suficiente para uma discussão ampla e profunda, tanto pelos integrantes da comunidade científica, como com as universidades, institutos de pesquisa, empresas e lideranças da sociedade.

Por todas essas razões, o Projeto de Lei 0566/01 contém falhas graves que lhe impossibilitam emendas, tornando-se necessário que este assunto seja melhor e mais amplamente discutido.

A reestruturação do Sistema de Gestão de Ciência e Tecnologia em Santa Catarina consubstanciou-se na proposta de Reestruturação do Sistema de Fomento de Ciência e Tecnologia no Estado de Santa Catarina apresentada ao Conselho Superior da FAPESC em 14 de setembro de 2001.

A proposta fundamentava-se no diagnóstico da Ciência e da Tecnologia no Estado, também descrito do documento:

Atualmente, o Estado tem cumprido parcialmente seu dever constitucional de fomentar Ciência e Tecnologia e possui uma estrutura incompatível com as reais necessidades que decorrem da total aplicação dos recursos previstos por Lei.

De maneira geral, a Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC criada pela Lei 10.355, de 09/01/1997, detentora de 1% do orçamento estadual, tem investido um montante muito aquém da obrigação que lhe é atribuída pela Lei.

Diante do atual cenário criado para fomentar a Ciência e a Tecnologia no Estado de Santa Catarina, verifica-se uma urgente necessidade de reestruturação do sistema para a consecução dos objetivos colimados.

A FUNCITEC, no padrão adotado, tem desempenhado as funções de Secretaria de Ciência e Tecnologia e também de Fundação de Amparo à Pesquisa.

Em linhas gerais, o projeto visava a criação de uma Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, com alterações de caráter restritivo de seu Estatuto, uma vez que as suas atuais competências contemplam as de uma Secretaria e de uma Fundação de Amparo a Pesquisa, e a transformação da FUNCITEC em FAPESC, com incorporação a esta última do orçamento anualmente destinado ao Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina – FEPA. Dentro desse novo modelo a execução da política de Ciência e Tecnologia seria responsabilidade da Secretaria, cabendo exclusivamente à FAPESC o apoio à pesquisa e inovação tecnológica, conferindo-lhe identidade necessária ao desempenho de sua missão.

Nesse sentido, para não ocorrerem conflitos de competências, a nova Secretaria de Ciência e Tecnologia, com *status* de direito e de fato para interagir com o Governo do Estado e com os órgãos federais de Ciência e Tecnologia assumiria as seguintes atribuições:

- Definir anualmente as áreas prioritárias para pesquisas e demais atividades científicas e tecnológicas;

- Definir anualmente as políticas, diretrizes e estratégicas de Ciência e Tecnologia;
- Promover, no espaço catarinense, em todos os níveis, a interação das instituições científicas, dos complexos produtivos, do governo e da sociedade;
- Definir anualmente a alocação dos recursos orçamentários segundo as áreas prioritárias para pesquisa e demais atividades;
- Integrar, pluralista e representativamente, a sociedade catarinense de forma a assegurar a continuidade de suas ações e conquistar credibilidade social;
- Promover periodicamente, estudos sobre o estado geral da pesquisa em Santa Catarina e no Brasil, identificando os campos que devam receber prioridade de fomento;
- Incentivar a realização de estudos, programas, projetos e outras atividades que tenham por objeto a criação, o aperfeiçoamento e a consolidação do processo de desenvolvimento científico e tecnológico, bem como de técnicas, processos, produtos, absorção, utilização e difusão tecnológica primária ou incremental;
- Incentivar a criação e o desenvolvimento de pólos e incubadoras de base tecnológica.

As demais atribuições elencadas na Lei 10.533, de 09/01/1997, seriam, então, atribuídas à FUNCITEC.

Ênfase especial foi dada à Inclusão Social, que se daria por meio da descentralização da informação, aproveitando a estrutura da Rede Catarinense de Tecnologia, montada em 1995. A evolução tecnológica foi incorporada à rede quando, no ano de 2000, por intermédio da Exposição de Motivos 20/2000, a FUNCITEC foi autorizada pelo então Governador do Estado Esperidião Amin a proceder a modernização da rede via atualização de tecnologia, viabilizando maior capilaridade para a rede por meio do incremento das velocidades de comunicação e via ampliação do número de instituições atendidas.

Naquela oportunidade, foi repensado o paradigma da rede, passando-o de um modelo de comunicação ponto a ponto para um que permite a conexão de instituições diretamente a um ponto central. O novo paradigma levou a um custo local ou regional, minimizando, desse modo, os custos de gerência e manutenção, e evitando o desgaste e custo imposto por unidades descentralizadas.

Todo este investimento resultou numa rede que integra quase todas as universidades catarinenses, atendendo a 93% do público acadêmico, e boa parte dos alunos

dos ensinos Médio e Superior (36%). No total, a rede conecta 47% do total de estudantes catarinenses. No estágio atual, a RCT está beneficiando mais de 1 milhão de catarinenses, correspondendo a 18% da população catarinense. Entre os beneficiados, por estratégia de implantação, destacam-se os mais de 140 mil universitários e os mais de 900 mil alunos do ensino fundamental e médio, os quais em um universo de 1,9 milhões de alunos estabelecem um percentual de atendimento de 47% dos matriculados.

A Figura 34 apresenta a evolução do número de instituições conectadas à rede. A evolução do número de registros de conexão mostra um crescimento de 2.200% desde 1998. Somente em 2004 a rede cresceu mais de 80% em relação ao ano anterior.

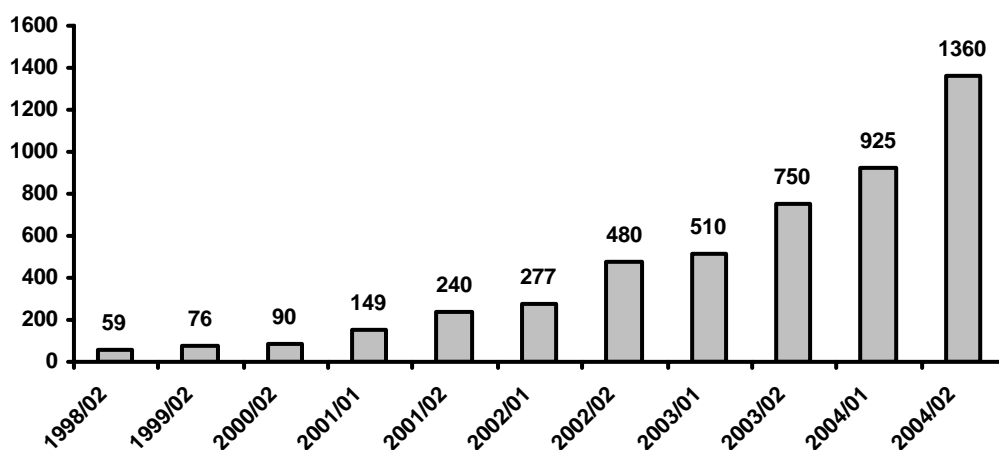


Figura 34: Evolução do número de instituições conectadas à Rede Catarinense de Tecnologia – RCT
Fonte: FAPESC, 2005

Em termos de investimentos realizados e comprometidos neste mesmo período alcançou-se a soma de R\$ 20.991.635,03. Desse montante, mais da metade - 56,8%, que equivale a R\$ 11.923.311,54, refere-se a investimentos na Rede Catarinense de Tecnologia, tanto para manutenção de instalações de pontos de Internet já existentes como para beneficiar novas instituições.

B) Evento Crítico II: Conselho Superior da FUNCITEC assume efetivamente suas atribuições

O início das atividades do Conselho superior da FUNCITEC deu-se apenas em 28 de julho de 1999, a despeito da Lei de sua criação ter sido corporificada na Lei de Criação da FUNCITEC – a Lei nº 10.533, sancionada em 9 de janeiro de 1997.

Além de não terem sido oficialmente nomeados neste espaço de tempo, como mandava a Lei, cabia ao do Diretor Geral da FUNCITEC, como Presidente do Conselho Superior, convocar os integrantes para discutir os assuntos estratégicos pertinentes a Ciência e Tecnologia. No entanto, como os investimentos até então tinham sido irrisórios e realizados por determinação do Governador do Estado – como a criação do Parque Tecnológico Alfa, o Prêmio Mérito Universitário e a Rede Catarinense de Tecnologia, a atuação do Conselho vinha sendo desde 1997 dispensada.

Como até então os apoios oferecidos pela Fundação tinham beneficiado praticamente apenas a área de Tecnologia, os representantes da Comunidade Científica das instituições que de acordo com lei nº 10.533, 09/01/1997, fariam parte do Conselho - Fundação Universidade de Santa Catarina – UDESC, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE e a Regional de Santa Catarina da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC; iniciam um movimento no sentido de conquistar a participação nas decisões na FUNCITEC.

A necessidade iminente de um Conselho Superior e sua atuação como sugere a Legislação é colocada por um dos entrevistados, membro do Conselho na época: “a área de Ciência e Tecnologia é altamente estratégica para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, razão pela qual necessita de definições que sejam resultado de convergências e de consensos, fundamentais para a credibilidade e afirmação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, que a comunidade científica e a sociedade catarinense merecem”.

Na campanha para Governo do Estado os membros da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência produziram um documento em que solicitavam atenção dos candidatos quanto às questões de Ciência e Tecnologia. Já na primeira Reunião, o Conselho reivindica os compromissos:

- Definir a política de Ciência e Tecnologia;
- Garantir o apoio do governo para Ciência e Tecnologia;
- Reconhecer as pesquisas básicas;
- Favorecer parcerias;
- Estimular a formação acadêmica;
- Incentivar a formação de mestres e doutores;
- Observar a aplicação dos 1% constitucionais;
- Valorizar o mérito científico dos dirigentes da FUNCITEC;
- Rediscutir a FUNCITEC
- Dar publicidade aos Editais.

A crise teve reflexos de longo prazo, perdurando ainda pelos três primeiros anos do Governo Amin. A conseqüência foi insignificantes investimentos na FUNCITEC, que, somados a indefinição política para a área de Ciência e Tecnologia e a falta de autonomia da FUNCITEC, motivaram a criação do Conselho do Fórum Catarinense de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina, iniciativa da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência e da Associação dos Professores da UFSC. O fórum era formado por membros do Conselho Superior da FUNCITEC e a Comunidade Científica do Estado e tinha o intuito de proporcionar uma discussão ampla e permanente a respeito do tema Ciência e Tecnologia no âmbito do Estado de Santa Catarina, da qual surgirão as propostas para a formulação das políticas para a área.

De positivo, o Fórum trouxe ao conhecimento da instituição as demandas da Comunidade Científica, de certa forma democratizando as decisões tomadas por seus dirigentes. Contudo, ao passo que a Diretoria não conseguia acolher as aspirações dos membros do Fórum, foi negativo, pois os debates eram catalisadores e alcançavam rapidamente todas as instituições de Ciência e Tecnologia do Estado.

Nesse aspecto, foi possível observar que a gestão desse período, liderada por Tomelin, deixou a desejar, não correspondendo ao que almejava a Comunidade Científica. Comprova esse fato alguns dos trechos descritos abaixo extraídos das discussões do Fórum:

“A criatividade da diretoria da FUNCITEC é tão grande que em mais de seis meses conseguiram arrancar da Secretaria da Fazenda R\$ 60.000,00, o que daria R\$ 480.000,00 em quatro anos, dinheiro a ser empregado no envio de estudantes a feiras. Agora a Roseane Sarney deve estar morrendo de inveja, pois lá teria mandado alguém fazer estágio em Santa Catarina para aprender o jeitinho catarinense”.

“A situação da FUNCITEC é na verdade o resultado perverso de uma conjunção de fatores, dentre os quais posso seguramente mencionar: a cooptação de colegas pesquisadores pelos administradores passados com a perspectiva de retribuição de favores, a sedução através de planos pomposos com sabor de modernidade, o paternalismo, a corrupção, a omissão da administração universitária e da classe científica, o silêncio consentido, o medo e, finalmente, uma característica de poder erosivo universal, característica essa que aparece muitas vezes travestida de idealismo e habilmente camuflada em manifestações eloqüentes e sinceras”.

Os membros do Conselho superior também manifestaram a insatisfação quanto aos investimentos realizados por essa Administração:

Estamos diante de uma situação de isolamento e na contra-mão da história. Preciso saber se o Estado quer que eu continue pesquisando em Santa Catarina. Posso pesquisar em qualquer lugar do mundo.

O quadro nacional é dos mais difíceis. Há necessidade de investimento por parte do Governo Estadual em Ciência e Tecnologia. De acordo com que se observa no Governo Federal, para o Presidente Fernando Henrique, na sua visão acadêmica, a USP e a FAPESP atendem as necessidades de ciência e tecnologia nacional. Se o Governador não investir, o Estado vai perder cada vez mais espaço em relação aos estados vizinhos.

C) Evento Crítico III: Elaboração do 1º planejamento formal das atividades

De forma positiva, a crise financeira serviu de alavanca para a primeira proposta de um planejamento formal das atividades da FUNCITEC, que se deu por meio da elaboração do documento “Fundamentos para atuação da Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina”, em janeiro de 2000.

Neste documento, constavam as principais linhas de atuação da instituição para o período de mandato de Tomelin. As iniciativas que compunham o referido Plano de Ação tiveram como referência básica o Plano de Governo da atual administração, pois este refletia as demandas da sociedade e teriam prioridade, já que eram compromissos da atual administração.

De modo a contribuir para a definição das iniciativas a serem executadas e viabilizá-las, o documento previa buscar a efetivação de parcerias junto ao Governo Federal, os governos municipais e outras entidades, que pudessem contribuir financeiramente para a realização de projetos que atendiam as necessidades das demandas diagnosticadas.

Para tanto, de certo modo foi necessário priorizar os programas previstos pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, no contexto do Programa Avança Brasil. Especial atenção seria dada aos cinco programas que teriam tratamento privilegiado do ponto de vista orçamentário: Climatologia, Meteorologia e Hidrologia; Inovação para Competitividade; Sistemas Locais de Inovação; Sociedade da Informação – INTERNET 2; Biotecnologia e Recursos Genéticos.

Para executar as ações a que foram designadas, a FUNCITEC planejou estruturar seu Plano de Ação para o Ano de 2000 focada em quatro grandes objetivos:

Qualidade de vida: água e esgoto; saneamento ambiental; tratamento e reciclagem de resíduos; recursos hídricos; ocupação dos espaços urbanos e rurais etc;

Competitividade Sistêmica: formação de recursos humanos; centros de transferência de tecnologia; incubadoras e parques tecnológicos, teletrabalho etc.

Alternativas econômicas: informática, reflorestamento e indústria da madeira; maricultura; produtos coloniais, agricultura familiar de maior valor agregado.

Potencial de Ciência e Tecnologia: laboratórios; apoio a eventos científicos; recursos de custeio para pesquisa; captação de recursos para Ciência e Tecnologia; projetos internacionais etc.

O Plano enfatizava ainda a importância do “papel da ciência, da tecnologia e da inovação no avanço do processo de desenvolvimento econômico e social no Estado”. Para alcançar os objetivos de elevar a qualidade de vida da população, aumentar o nível educacional e cultural da população, a competitividade da economia, é preciso o “estabelecimento de compromisso de colaboração entre o setor público, as empresas produtoras de bens e serviços, as instituições geradoras e difusoras de conhecimento e diversos atores sociais”.

O documento sumariza também a concepção central do Governo do Estado e, conseqüentemente, da FUNCITEC de uma política de Ciência e Tecnologia com a participação maciça da iniciativa privada:

A estratégia adotada pela Alemanha e seu “Ministério do Futuro” ilustra a tendência atual de fomento de Ciência e Tecnologia pela animação aqui pertinente ao poder público. Nesse país, há muito as políticas comerciais protecionistas não exercem um papel relevante. A participação privada no esforço de desenvolvimento científico e tecnológico do país é marcante. As associações setoriais alemãs concentram-se no apoio ao desenvolvimento tecnológico das empresas, identificando tecnologias, encarregando institutos de pesquisa de desenvolvê-los ou estudá-los e fornecendo, aos formuladores de políticas de governo, informações fundamentais para a tomada de decisão. Boa parte dessas iniciativas ocorrem por meio de consórcios de pesquisa, envolvendo universidades grandes e pequenas empresas, com o apoio de recursos públicos.

No Plano de Ação para o Triênio 2000-2003, seriam priorizados os seguintes Programas:

- Programa 01 - Banco de Ciência e Tecnologia;
- Programa 02 – Capacitação para Ciência e Tecnologia;
- Programa 03 – Prêmio Mérito Universitário;
- Programa 04 - Apoio a Eventos Nacionais e Internacionais;
- Programa 05 - Rede de Ciência e Tecnologia;
- Programa 06 – Ciência e Tecnologia para as Comunidades por meio da Escola;
- Programa 07 – Estímulo ao Empreendedorismo;
- Programa 08 – Gestão da Propriedade Intelectual;
- Programa 09 – Rede Catarinense de Incubadoras;
- Programa 10 - Centro de Apoio a Novos Empreendimentos;
- Programa 11 - Parque Internacional de Empresas de Conhecimento;
- Programa 12 - Parque Internacional de Ciência e Tecnologia para Santa Catarina;

- Programa 13 – Apoio à Implantação de Parques Tecnológicos no Estado;
- Programa 14 - Apoio a melhoria tecnológica das micro, pequenas e médias empresas;
- Programa 15 – Projetos e Serviços Especiais;
- Programa 16 - Desenvolver;
- Programa 17 - Inovação Tecnológica nos Empreendimentos Rurais;
- Programa 18 – Ciência e Tecnologia e Recursos Hídricos no Estado de Santa Catarina;
- Programa 19 - Incentivo ao Desenvolvimento Tecnológico da Educação Especial.

Dos Programas planejados, foram realizados 07 (sete) durante essa gestão (1999 a 2002), são eles: Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia 2; Edital Universal – Edital 01/2001; Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação; Infra-Estrutura Institucional; Apoio a Eventos Científicos e Tecnológicos; Prêmio Mérito Universitário; e Projetos e Serviços Especiais, sendo aplicados recursos no valor de R\$ 20.991.635,03 (vinte milhões, novecentos e noventa e um mil, seiscentos e trinta e cinco reais e três centavos), distribuídos conforme Quadro 29.

Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia 2	11.923.311,54	56,80%
Edital Universal – Edital 01/2001	2.870.950,94	13,68%
Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação	1.553.750,00	7,40%
Infra-Estrutura Institucional	1.250.541,74	5,96%
Apoio a Eventos Científicos e Tecnológicos	1.018.058,00	4,85%
Prêmio Mérito Universitário	715.939,08	3,41%
Projetos e Serviços Especiais	1.659.083,88	7,90%
	20.991.635,18	

Quadro 29: Recursos aplicados por programa – Investimentos Realizados FUNCITEC 1999-2002

A Figura 35 oferece uma visão da evolução do investimento realizado em Ciência e Tecnologia pela FUNCITEC ao longo do período 1998 a 2002.

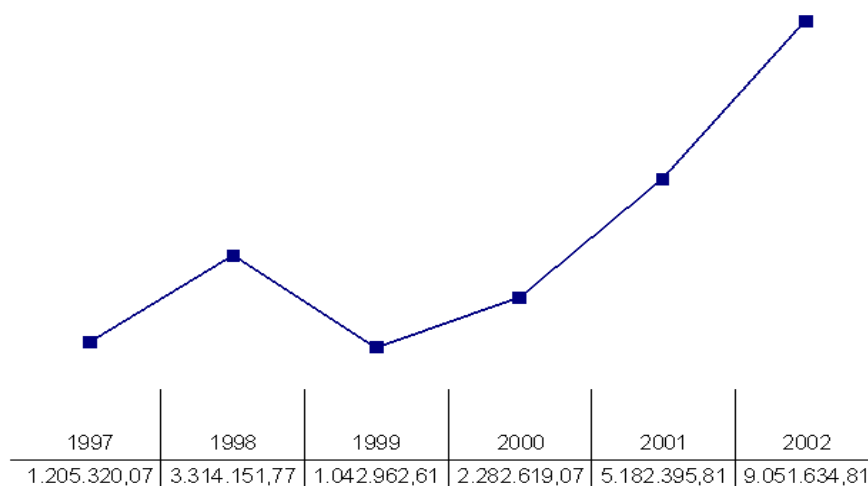


Figura 35: Aplicação de recursos anualmente em Ciência e Tecnologia pela FUNCITEC – 1997/2002.

Como consequência deste Plano, foi implantada uma metodologia de acompanhamento das atividades da instituição - a Agenda de Ciência e Tecnologia. A ferramenta constituía-se de um sistema informatizado onde estavam elencados todos os projetos apoiados pela FUNCITEC, o investimento necessário para a execução do mesmo, o enquadramento no Plano de Governo, as atividades previstas e o tempo necessário para a execução.

Além de servir como um instrumento de gestão mais participativa e de suporte à decisão da Administração Superior da instituição e do Conselho Superior, serviria de apoio aos funcionários no acompanhamento das atividades rotineiras que desempenhavam na Fundação.

D) Evento Crítico IV: Lançamento de 1º Edital de Fomento à Pesquisa – Edital 01/2001 – Universal

Com o intuito de reverter o quadro negativo que se formava, devido a ausência de investimentos em Ciência e Tecnologia, a Direção da FUNCITEC dissemina entre os integrantes do Conselho Superior de Administração a idéia de lançar o 1º Edital de Pesquisa da FUNCITEC, com recursos exclusivos do Estado, a exemplo do que já praticavam as principais Fundações de Amparo à Pesquisa do Brasil, como a Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo – FAPESP.

O Edital de Universal de Fomento à Pesquisa foi resultado de uma ampla discussão da FUNCITEC e os membros do Conselho Superior, que passou a atuar efetivamente na gestão de Tomelin, como já ressaltado anteriormente. Inclusive as

decisões quanto aos critérios adotados na avaliação dos projetos, foram definidas em Reunião do Conselho e seguirem as diretrizes estabelecidas pelo Governo do Estado, ou seja:

- Alocação de recursos por região proporcional a demanda qualificada de projetos;
- Classificação de projetos por área de conhecimento
- Alocação de recursos por área de conhecimento, em cada região, proporcional à demanda de cada área;
- Maior atendimento, em termos percentuais, de projetos na categoria de até R\$ 10.000,00.

6.3.1 Análise Teórica do Período Estratégico III

A seguir será realizada a análise teórica do 3º Período Estratégico da FAPESC, identificado a partir da exposição dos eventos críticos e da descrição do ambiente geral e do ambiente específico.

6.3.1.1 Stakeholders relevantes

O Quadro 30 indica os *stakeholders* relevantes do período 1999-2002 e as implicações estratégicas da interação desses com a FUNCITEC.

O Governo do Estado, assim como nos períodos anteriores, foi o mais importante stakeholder deste período estratégico, constituindo o principal agente financeiro dos programas da instituição e exclusivo financiador das atividades administrativas necessárias ao funcionamento regular da instituição. Também como responsável pela aprovação, via decretação, da legislação que devia ser atendida pela instituição influenciou significativamente as atividades da FUNCITEC. Do Governo partiram as diretrizes principais que deveriam orientar os rumos da instituição nesse período: coube ao Governo, dentro de seu Plano de Governo, estabelecer prioridades e diretrizes de atuação para a área de Ciência e Tecnologia para o período, o que interfere significativamente as atividades desenvolvidas pela Fundação.

A Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina - ALESC, da mesma forma como ocorrido nos períodos anteriores, teve papel de destaque na adaptação estratégica da Fundação. Nesse período, recebeu uma importância mais contundente que no período anterior. Antes, seu papel limitava-se em aprovar ou não a proposta orçamentária que serviria para financiar as atividades administrativas e os programas de fomento que seriam apoiados pela instituição no ano seguinte. Nesse período, no entanto, o estabelecimento da Comissão Especial de Ciência e Tecnologia, foi responsável, em conjunto com o Conselho Superior e Administração Superior da instituição, por definir no documento intitulado “Políticas, Diretrizes e Estratégias de Ciência e Tecnologia no Estado de Santa Catarina” as diretrizes de ação da política de Ciência e Tecnologia do Estado.

Também merece atenção especial o Conselho Superior da FUNCITEC, que passou, a partir desse período, a assumir seu papel de órgão superior de deliberação da instituição, participando ativamente das decisões empreendidas pela instituição nesse período.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunidade Científica Catarinense 2. Governo do Estado 3. Conselho Superior da FUNCITEC 4. Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina - ALESC 5. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq 6. Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC 7. Comunidade Empresarial Catarinense 8. Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação do Estado - Região Sul 9. Administração Superior da FUNCITEC 10. Empregados da FUNCITEC 	<p>A Comunidade Científica participa das decisões tomadas pela Diretoria da FUNCITEC através do Fórum Catarinense de Ciência e Tecnologia</p> <p>O lançamento do Edital 01/2001 – Universal foi resultado da demanda da Comunidade Científica e de discussões com o Conselho Superior da FUNCITEC</p> <p>Conselho Superior como órgão de deliberação máxima da Fundação;</p> <p>Assembléia Legislativa aprova orçamento anual da FUNCITEC;</p> <p>Comissão Especial de Ciência e Tecnologia, criada na Assembléia do Estado tem a função de diagnosticar a situação e definir as diretrizes de Ciência e Tecnologia para o Estado.</p> <p>A aprovação de qualquer atividade da Fundação deve ser aprovada por decreto do Governador do Estado</p> <p>Governo do Estado é o principal financiador dos programas da Fundação e a única fonte de recursos para financiar as atividades administrativas</p> <p>O CNPq cobra a contrapartida financeira para os Projetos do Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação, comprometidos na gestão anterior.</p> <p>A Comunidade Empresarial de Santa Catarina que cobrava a revitalização do Parque Tecnológico Alfa</p>

Quadro 30: *Stakeholders* relevantes no período de 1999-2002 e suas implicações estratégicas

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, continuou, por conta do convênio firmado entre FUNCITEC e esta instituição, referente ao financiamento dos projetos aprovados no Edital Sul de Pesquisa e Pós-Graduação, igualmente ao período anterior, a influenciar no processo de adaptação estratégica da Fundação, pois nessa etapa passou a cobrar a contrapartida dos recursos destinados a execução desses projetos, que não tinha sido paga no período estratégico anterior, que inviabilizaram a concretização dos objetivos propostos pelos projetos aprovados

Sob esse mesmo propósito atuou também nas decisões da FUNCITEC o Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior Brasileiras –FOPROP SUL, servindo como porta voz das demandas apresentadas pela

Comunidade Científica, em especial dos pesquisadores agraciados nos projetos submetidos a esse edital.

A Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência Regional Sul foi outro stakeholder importante. Sua participação foi fundamental, ao encaminhar a proposta ao CNPq, para que fossem financiados os projetos agraciados pelo Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação.

A Comunidade Científica também recebe destaque. Nesse período, com representatividade no Conselho Superior e no Fórum Catarinense de Ciência e Tecnologia, pesquisadores e professores das instituições de ensino e pesquisa do Estado participaram ativamente das decisões tomadas pela Diretoria da FUNCITEC.

A Comunidade Empresarial de Santa Catarina pode também ser considerada um *stakeholder* relevante, pois sua demanda pela revitalização do Parque Tecnológico Alfa influenciou a Direção da FUNCITEC em estabelecer uma estratégia para esta finalidade, tomando frente junto a Fundação CERTI na administração do Parque.

A Administração Superior da FUNCITEC, ainda que com reduzida capacidade de escolha estratégica, também merece evidência. O Diretor Geral, como representante do Estado – com delegação atribuída pelo Governador do Estado, recebe a função de representar o Governo e a ele encaminhar os pleitos advindos do Fórum Catarinense de Ciência e Tecnologia, com representatividade das instituições de ensino e pesquisa catarinenses, e da Comunidade Empresarial do Estado.

Os empregados da instituição exerceram também o papel de *stakeholder* relevante nesse período. Além de assumirem, mediante poderes delegados pela Direção Geral da instituição, a coordenação de atividades de representatividade da Ciência e Tecnologia do Estado frente a outras instituições de ensino e pesquisa no âmbito nacional e estadual, foram também responsáveis pela elaboração do planejamento das atividades da instituição para os anos 2000-2002, no documento intitulado “Fundamentos para atuação da Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina”.

6.3.1.2 Principais estratégias organizacionais

A análise do período permite destacar estratégias organizacionais relevantes, identificadas a partir da descrição dos eventos críticos que demarcaram o período de estudo:

- Atuação como financiadora dos Programas de Governo ligados à Educação e Inclusão Social (Rede Catarinense de Tecnologia – RCT e Prêmio Mérito Universitário);
- Atuação na modalidade de fomentos de projetos de pesquisa científica no âmbito do Estado, observando a distribuição regionalizada de recursos;
- Atuação como agente de fomento ao desenvolvimento empresarial catarinense;
- Reestruturar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia (Política de Desenvolvimento Sustentável de Base Científica e Tecnológica);
- Atuação como agente financiador da modernização tecnológica de pequenas e médias empresas;
- Implantação de Incubação de Empresas Catarinense e de Parques Tecnológicos;
- Atuação na área de capacitação de pessoal e na melhoria da qualidade das instituições de ensino e pesquisa do Estado;
- Apoio à divulgação do conhecimento científico e tecnológico gerado nas instituições de ensino e pesquisa no Estado, no País e no exterior;
- Atuação como agência de captação de recursos;
- Atuação como apoiadora da inovação tecnológica; e
- Criar um Programa de Gestão da Propriedade Intelectual.

No conceito de Mintzberg e McHugh (1985), todas essas estratégias podem ser classificadas como deliberadas, visto que foram pretendidas e planejadas antecipadamente no “Plano de Ação para o Ano de 2000”, elaborado pela FUNCITEC e aprovado pelo Conselho Superior.

Das estratégias pretendidas, porém, aquelas que se referem à atuação da instituição como financiadora dos Programas de Governo ligados à Educação e Inclusão Social, como financiadora dos projetos de pesquisa científica no âmbito do Estado e como apoiadora da inovação tecnológica na área de capacitação para Ciência e Tecnologia foram implantadas por meio de ações operacionais e administrativas desenvolvidas pela direção e corpo funcional ao longo do período, consubstanciando-se nos seguintes projetos:

- Rede Catarinense de Tecnologia – RCT-2;
- Prêmio Mérito Universitário;
- Plano Sul de Pesquisa e Pós-Graduação
- Edital Universal;
- Apoio à realização de Eventos de Ciência e Tecnologia. e

- Projetos e Serviços Especiais

As demais estratégias, ainda de acordo com a classificação proposta por Mintzberg e McHugh (1985), podem ser classificadas como não realizadas. A atuação da Fundação como agência de captação de recursos, pretendida pela Diretoria, também pode ser classificada como uma estratégia pretendida e não realizada, posto que foi vetada pelo Conselho Superior da FUNCITEC.

O apoio à Infra-Estrutura Institucional, ainda que estivesse entre os objetivos previstos pela Lei 10.355, de 09/01/1997, não foi expressamente pretendido pela Direção Geral da Fundação, sendo enquadrada, na configuração de Mintzberg e McHugh (1985) como uma estratégia emergente. As decisões estavam relativamente reguladas pelas instituições de ensino e pesquisa e, principalmente, pelas decisões advindas do Gabinete do Governador.

O apoio aos projetos referentes ao Plano Sul de Pesquisa e Pós Graduação surgiu como uma estratégia emergente, pois ainda que estivesse entre os seus objetivos atuar como agência oficial de fomento da pesquisa Científica e Tecnológica, não estava entre as prioridades da instituição atuar nesse programa específico. Contudo, a partir de 2000, esse programa passa a constar no Planejamento das Atividades da instituição, tornando-se, portanto, uma estratégia deliberada.

A classificação proposta por Whittington (2002), sugere que, com exceção da estratégia de apoio à infra-estrutura de instituições de ensino e pesquisa, as demais estratégias podem ser classificadas como Estratégias Sistêmicas (Figura 36), pois além de serem planejadas, almejavam objetivos plurais como a capacitação de profissionais, pesquisadores em todos os níveis (pós-graduados, graduados, técnicos e estagiários) e a solução de problemas catarinenses e na criação de novas oportunidades de emprego e renda.

O apoio à infra-estrutura para a pesquisa científica de instituições de ensino e pesquisa instaladas no Estado, por sua vez, pode ser classificada como uma Estratégia Processual, uma vez que não foi planejada e pretendia resultados plurais, entre eles à capacitação docente de cerca de seiscentos professores, em nível de mestrado e doutorado.

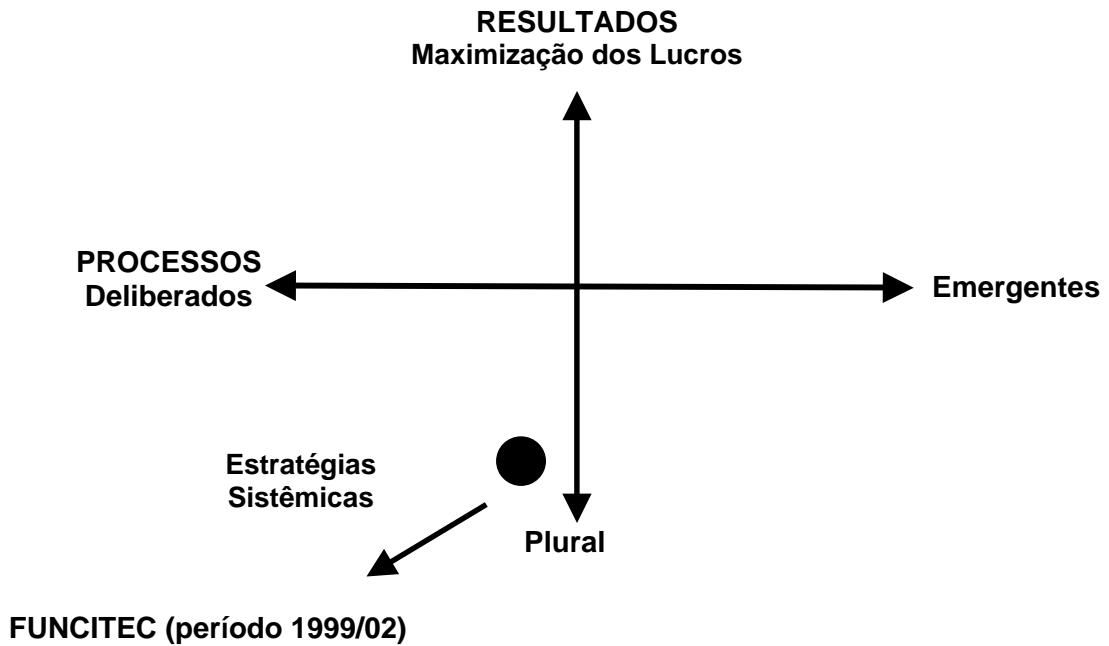


Figura 36: Classificação das estratégias do FUNCITEC no período 1999-2002
 Fonte: Whittington (2002)

6.3.2 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

Utilizando-se o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985) para o período em análise (1999-2002), pode-se posicionar a FUNCITEC no Quadrante IV referente à Seleção Natural, que se caracteriza por um elevado grau de determinismo ambiental ao lado de uma baixa capacidade de escolha estratégica (Figura 37).

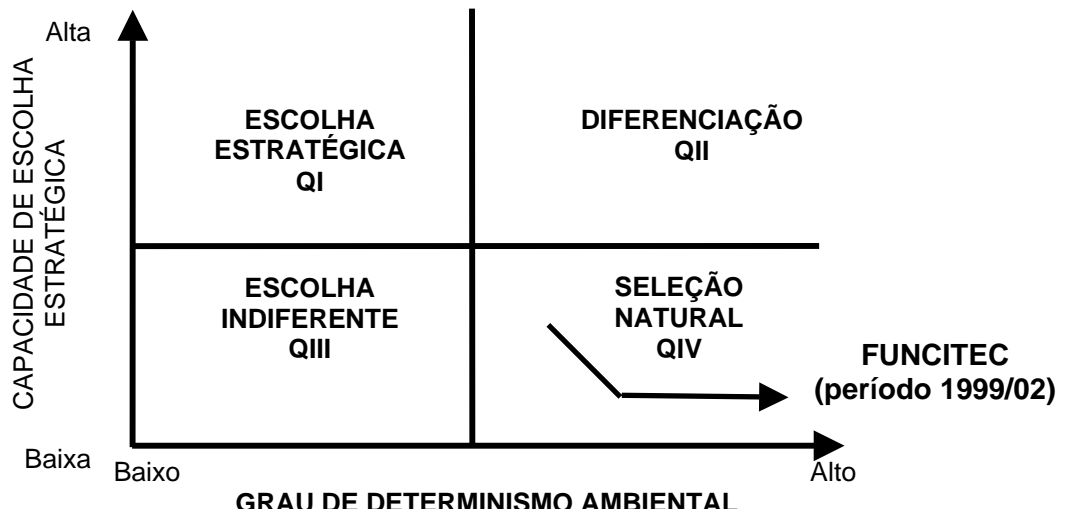


Figura 37: Posicionamento estratégico do FUNCITEC no período 1999-2002
Fonte: Hrebiniak, Joyce (1985)

O elevado grau de determinismo ambiental refere-se à interferência e pressões exercidas pelos *stakeholders* nas atividades da Fundação no período em tela. Essa influência impôs limitações ao desenvolvimento de estratégia na instituição, tolhendo sua capacidade de decisão e autonomia.

A baixa capacidade de escolha estratégia pautou-se na interferência direta do Governo do Estado no processo decisório da instituição, cabendo a este toda a aprovação final de como seriam empregados os recursos destinados a Fundação. Também se fundamentou na intensa influência do Conselho Superior da instituição, com ampla representação de toda comunidade científica e empresarial que, apesar de não ter o mesmo caráter do Governo do Estado, afetou as atividades da FUNCITEC na medida em que buscava maior aplicação de recursos na pesquisa científica.

6.4 Período Estratégico IV: foco na ampliação das modalidades de fomento e na regionalização dos recursos (2003-2004)

O Quadro 31 apresenta os eventos que influenciaram significativamente a formação das estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas na FUNCITE, no período em análise, ao lado dos aspectos relevantes do ambiente operacional e do ambiente geral da instituição naquele período. Logo a seguir, os referidos períodos são descritos detalhadamente.

DATA	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
2003	- Alteração da estrutura de poder da FUNCITEC: Diomário de Queiroz assume a Direção Geral	- Luiz Henrique da Silveira, do partido PMDB, assume o governo do Estado.	- Em 2003 começa o mandato do Presidente Luis Inácio Lula da Silva
	Entra em vigor o estabelecido no Decreto 307/2003		
2004	Criação do Grupo Dominus: tentativa de implementar um Processo de desenvolvimento organizacional Crise financeira no Estado - orçamento da FUNCITEC torna-se contingenciado As atividades do Governo passam a descentralizadas		

Quadro 31: Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico IV no processo de adaptação estratégica da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC 2003-2004.

A) Evento Crítico I: Alteração da Estrutura de Poder da FUNCITEC - Diomário de Queiroz assume a Direção Geral

Em 01 de janeiro de 2003, Luiz Henrique da Silveira, vinculado ao Partido - PMDB, é empossado governador do Estado de Santa Catarina. Como já colocado em item anterior, a questão central de seu governo é a descentralização, com vistas na presença do governo em todo o território catarinense. Para alcançar este propósito, foi realizada uma reengenharia da estrutura governamental, por meio da redistribuição de funções, substituindo funções centralizadas por regionalizadas. A descentralização das funções do Governo se fundamentou nas Secretarias de Desenvolvimento Regional e nos Conselhos de Desenvolvimento Regional.

A Lei Complementar nº 243, publicada imediatamente após a posse do Governador, em 30/01/2003, já expressava as diretrizes de descentralização das atividades do Executivo, ao estabelecer uma nova estrutura do Poder Executivo que, entre outras

deliberações, subordinava a FUNCITEC à Secretaria de Estado da Educação e Inovação – SED, passando esta à instituição central do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina. Nesta oportunidade, foi empossado como Secretário de Estado da Educação e Inovação Jacó Anderle, mestre em Ciência Política, professor de Pós-Graduação da UDESC e ex-Secretário Adjunto do Desenvolvimento Social e da Família do Estado de Santa Catarina.

Para Diretor Geral da FUNCITEC, o Governador nomeia Antônio Diomário de Queiroz, ex-Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina e doutor em Economia do Desenvolvimento pelo IEDES na França. Para o cargo de diretor técnico-científico, assumiu o professor Edgar Augusto Lanzer, engenheiro agrônomo formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRG); com pós-graduação em Economia Agrícola também pela UFRG, e PhD na mesma área pela Universidade da Califórnia (EUA).

O cenário para a Ciência e Tecnologia não poderia ser mais favorável, como assegura um dos entrevistados:

Acho que estamos num momento muito feliz; o de contar com um governador que foi ministro da Ciência e Tecnologia. A gente não precisa convencê-lo, ou ao Secretário de Educação e Inovação, Jacó Anderle, da importância da Ciência e Tecnologia. São pessoas que nos dão suporte para viabilizar a política do setor, para inclusive nos ajudar a articular os esforços da Fundação com os demais secretários e órgãos locais, nacionais e internacionais, trazendo os apoios necessários ao trabalho dos pesquisadores.

Esse governo estabeleceu Ciência e Tecnologia como área estratégica de seu mandato, a julgar pela função exercida anteriormente pelo Governador de Ministro da Ciência e da Tecnologia do Governo, de acordo com um entrevistado:

O governador Luiz Henrique da Silveira estava convencido de que o único caminho para o desenvolvimento seria investir pesado em educação, inovação científica e tecnológica.

Ao nomear Antônio Diomário de Queiroz para a direção geral da Fundação, o governo do Estado definiu, claramente, a área de Ciência e Tecnologia como uma de suas prioridades. Sendo área estratégica, também foi coerente a incorporação da FUNCITEC à estrutura da Secretaria de Estado da Educação e Inovação.

A exemplo de outros Estados, como São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro, Santa Catarina foi priorizado o fortalecimento e a consolidação de um sistema de ciência e tecnologia voltado ao desenvolvimento social e regional. A transparência e a participação da sociedade são vitais para lograr êxito nesse desafio.

Luiz Henrique e Diomário de Queiroz entenderam que, diante do aprofundamento da globalização, “somente ações e programas de governo alicerçados em pesquisas científicas e tecnológicas e na valorização das potencialidades regionais

resultarão na justa inclusão social” (citação do discurso de posse da Diretoria da FUNCITEC – 2003-2004).

Dentre as ações eleitas como compromissos da gestão de Diomário de Queiroz, em conformidade com que estabelecia as diretrizes do Plano de Governo, destacam-se:

Existem quatro ações, chamadas de mobilizadoras, que constituíram os primeiros desafios impostos a nós como Diretores da FUNCITEC.

A primeira delas foi a extensão da Rede de Ciência e Tecnologia - RCT, um projeto que já estava em andamento e que precisava ser reexaminado, para que fosse racionalizado e integrado a todos os esforços de desenvolvimento das tecnologias de informação do governo do Estado, ampliando a inclusão na rede de outras pessoas aqui em Santa Catarina.

A segunda seria lançar um novo edital universal, além de outros editais, que deverão priorizar a regionalização dos recursos e, acima de tudo, a resolução dos problemas do Estado. A participação da Comunidade Científica será primordial na definição de quais editais serão abertos. Além disso, mais importante seria sanar o pagamento do Edital Universal em andamento, para que os pesquisadores tivessem seus projetos concluídos.

Prioritários também foram dois projetos de consolidação de duas cadeias produtivas no Programa de Arranjos Produtivos que dizem respeito à melhoria das condições científicas e tecnológicas de suporte aos setores anteriormente tradicionais produtivos aqui em Santa Catarina.

A quarta ação estava voltada para a área de projetos de inovação. O conceito que avança ao conceito inicial de incubadoras, ou de implantação de empresas de base tecnológica, concebe uma proposta multidisciplinar que envolve capacitações não apenas tecnológicas mas também no âmbito da educação e da valorização social para uma ordenação mais correta dos espaços.

Foi elaborado pela nova direção em conjunto com o Conselho superior um documento intitulado “Diretrizes para a Atuação da FUNCITEC em 2003”. Nele foram estabelecidas para a atuação da FUNCITEC em 2003 quatro tipos de diretrizes. Tais diretrizes, respeitando os princípios do compromisso com resultado, da sustentabilidade, da inclusão, do respeito às autonomias catarinenses, da regionalização das ações, do fortalecimento da competitividade e desenvolvimento da economia do Estado, da parceria com instituições públicas e privadas estaduais, nacionais e estrangeiras no cumprimento dos objetivos da FUNCITEC, serviram de norte para a definição de estratégias específicas voltadas ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação em benefício direto:

Das instituições Catarinenses de Ensino, Pesquisa, Desenvolvimento Científico e Tecnológico e Inovação:

- 1) Incentivo à interiorização de competências em sintonia com a realidade e perspectivas locais, bem como, à mobilidade de pesquisadores para as diversas regiões do Estado;
- 2) Estímulo à interação destas instituições com a sociedade, em especial com as empresas;

- 3) Estímulo à geração de novos empreendimentos de base tecnológica;
- 4) Ampliação e adequação de infraestrutura básica de pesquisa (em especial laboratórios, fontes de informação e facilidades de comunicação);
- 5) Capacitação e apoio à projetos em áreas estratégicas;
- 6) Estímulo ao estabelecimento de parcerias regionais, nacionais e internacionais;
- 7) Estímulo à proteção da propriedade intelectual e o licenciamento;
- 8) Incentivo à cooperação e estabelecimento de iniciativas conjuntas por estas instituições;
- 9) Incentivo à divulgação e demonstração de potenciais aplicações dos resultados da pesquisa científica, do desenvolvimento tecnológico e das inovações.

Do cidadão:

- 1) Inclusão do cidadão na sociedade do conhecimento;
- 2) Garantir ao cidadão educação científica, tecnológica e cultural adequadas à realidade atual e aos desafios futuros, respeitando e valorizando o saber e culturas locais;
- 3) Contribuição para a melhoria da qualidade de vida do cidadão (inclui diagnóstico da situação e suas implicações futuras, bem como estudo e validação de novas estratégias de solução) ;
- 4) Auxiliar os diferentes órgãos de governo a definir políticas públicas, identificar, desenvolver ou adquirir competências e tecnologias, bem como implementar as inovações delas decorrentes de forma a auxiliar o cumprimento de suas missões específicas.

Das empresas:

- 1) Fortalecimento (agregação de valor e aumento da competitividade internacional) da empresa catarinense;
- 2) *Benchmarking* tecnológico dos setores econômicos;
- 3) Observatórios setoriais (para o monitoramento de aspectos tecnológicos, econômicos, dentre outros);
- 4) Apoio à fixação de recursos humanos qualificados nas empresas;
- 5) Agregação de valor voltado ao incremento das exportações de produtos e serviços.
Estímulo à formação de parcerias entre os meios acadêmico e empresarial;
- 6) Disseminação da cultura da inovação e propriedade intelectual nas empresas;
- 7) Atuação política em prol da eficiência dos organismos regulatórios;
- 8) Estímulo à criação de parques e institutos tecnológicos;
- 9) Estímulo à criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica em áreas estratégicas;
- 10) Incentivo a instalação no Estado de empresas que atuem em áreas estratégicas;
- 11) Apoio à transferência e disseminação de tecnologias apropriadas às empresas catarinenses.

Dos governos (estadual e municipal).

- 1) Disseminação e articulação de iniciativas na área de Ciência e Tecnologia nas instituições públicas estaduais e municipais;
- 2) Articulação com o governo federal e de outros Estados para o desenvolvimento de parcerias e captação de recursos na área de Ciência e Tecnologia e Inovação (por exemplo FINEP, CAPES e CNPQ);
- 3) Articulação com governos e instituições internacionais para o desenvolvimento de parcerias e captação de recursos na área de Ciência e Tecnologia;
- 4) Estabelecimento de parcerias com projetos estaduais relacionados à Ciência, Tecnologia e Inovação;
- 5) Promoção de parceria com órgãos legislativos para discussão de temas relacionados à área de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- 6) Estímulo à pesquisa e desenvolvimento para aperfeiçoamento das funções de governo (fazenda, saúde etc.) por meio de fomento induzido em parceria com cada secretaria ou órgão;
- 7) Assistência tecnológica que favoreça o cumprimento da Lei 12.120 - Programa Catarinense de Inclusão Social por meio da Lei das Medidas Compensatórias;
- 8) Estímulo à criação de um arcabouço legal adequado para o incentivo ao investimento em Ciência, Tecnologia e Inovação.

Por força da legislação, foi elaborado um Planejamento Estratégico para o Período 2004-2007, formalizado do Plano Plurianual, que estabelecia como prioridades:

- Formação e capacitação de pessoas e grupos de pesquisa para CT&I: desenvolver um programa de formação e capacitação em CT&I; e promover encontros entre instituições de ensino, pesquisa e extensão e a sociedade, visando angariar contrapartida financeira dessas instituições.
- Fortalecimento da Infra-Estrutura de CT&I: aumentar a capilaridade da rede de comunicação; apoiar a implantação de laboratórios de pesquisa nas Universidades e a criação de Parques e Incubadoras de base tecnológica; definir estratégias de gestão do conhecimento de CT&I no governo do Estado de Santa Catarina; e estruturar o sistema de informações do Estado.
- Integração de Provedores de CT&I com as demandas no Setor Produtivo: disseminar programas setoriais de pesquisa aplicada às necessidades regionais; promover seminários de aproximação entre universidade e empresa; capacitar professores; lançar editais de pesquisa aplicada às necessidades regionais; e criar mecanismos que privilegiem acadêmicos comprometidos com as demandas locais.
- Integração de provedores CT&I com necessidades de modernização do Estado: estabelecer critérios de valorização e remuneração de pesquisadores que apresentem soluções para problemas da sociedade; promover a participação de

redes integradoras como critério de seleção de propostas de pesquisas; regulamentação do processo de liberação dos recursos constitucionais do Estado em CT&I; garantir a aplicação dos recursos constitucionais do Estado em CT&I; estimular a descentralização via tecnologia; concretizar a regionalização do Estado.

- Integração de CT&I nas políticas públicas para o desenvolvimento Estadual: identificar de forma articulada com os diversos organismos de governo as necessidades de atualização tecnológica com vistas à modernização do Estado na prestação dos serviços públicos; fomento à capacitação alinhada às competências regionais; criação de redes de conhecimento; estímulo ao desenvolvimento de projetos que integrem as cadeias produtivas; estimular pesquisas voltadas à inovação; propor ao MCT programas e ações que contemplem as prioridades regionais de CT&I em SC; realização de Feiras de Ciência; comprometer sociedade, empresas e governo com os recursos necessários para o desenvolvimento de tecnologias estratégicas; e interagir com instituições nacionais e internacionais objetivando a obtenção de recursos para o desenvolvimento de tecnologias estratégicas em CT&I.

Durante a direção de Diomário de Queiroz foram priorizados os investimentos na Rede de Ciência e Tecnologia – RCT. A finalidade era que a Rede servisse, além do objetivo inicialmente proposto com a sua implantação de interligação entre as instituições de ensino e pesquisa do Estado, como plataforma para a implantação da videoconferência no Estado entre as Secretarias de Desenvolvimento Regional e as Secretarias de Estado – da Fazenda, do Planejamento, da Casa Civil etc, instrumento tecnológico que daria suporte à descentralização das atividades de Governo.

Também foram abertos, durante o período 2003-2004, 11 (onze) editais de pesquisa científica, totalizando investimentos da ordem de (quatorze milhões, novecentos e setenta e sete mil e quatrocentos reais), conforme representado no Quadro 32, nas seguintes linhas de pesquisa:

1. Capacitação em Educação Profissional: proporcionar a capacitação de docentes e técnico administrativos da Educação Especial, com cursos e atividades de duração variável;
2. Edital Universal: apoiar projetos de pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico e tecnológico das regiões do Estado de Santa Catarina;

3. Pesquisa da Área da Saúde: apoiar estudos e pesquisas que promovam o desenvolvimento científico e tecnológico na área da saúde, de modo a fortalecer a gestão do Sistema Único de Saúde em Santa Catarina.
4. Cursos na Área da Saúde: promover cursos visando capacitar gestores em Ciência, Tecnologia e Saúde, no âmbito da Rede Estadual de Saúde.
5. Incubadoras e Pré-Incubadoras: apoiar propostas para a implantação e consolidação de incubadoras e pré-incubadoras de empresas no Estado de Santa Catarina, com o objetivo de desenvolver tecnologicamente as Regiões do Estado.
6. Ciência e Tecnologia a Serviço da Cidadania; apoiar projetos de pesquisa cujo objetivo de estudo contemple temas relacionados à compreensão, redução ou resolução de carências de segmentos sociais excluídos dos direitos mínimos de cidadania, bem como sobre a problemática da eficácia e amplitude dos serviços públicos nos aspectos de qualidade, agilidade e universalização de acesso.
7. Bolsa Iniciação Científica Júnior: oportunizar o desenvolvimento da vocação científica em estudantes do ensino médio através do financiamento de Bolsas de Estudos.
8. Apoio a Núcleos de Excelência em Ciência e Tecnologia: apoiar a execução de projetos de grupos consolidados de pesquisa científica tecnológica e de desenvolvimento, visando dar suporte financeiro à continuidade dos trabalhos dos grupos de pesquisa vinculados a instituições de ensino e pesquisa sem fins lucrativos e com excelência reconhecida.
9. Apoio à Infra-Estrutura de Ciência e Tecnologia para Jovens Pesquisadores: apoiar a instalação, modernização, ampliação ou recuperação de infra-estrutura de pesquisa científica e tecnológica em instituições catarinenses de ensino e pesquisa, visando dar suporte à fixação de jovens pesquisadores e nucleação de novos grupos.
10. PAPPE: financiar a atividade de pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos inovadores em fases que procedem aos seus processos de comercialização.

TÍTULO	VALOR
Chamada Pública para Cadastramento e Pré-Qualificação Convênio FUNCITEC/FINEP/PAPPE	R\$ 4.000.000,00
Chamada para Projetos de Apoio a Infra-estrutura de CT&I para Jovens Pesquisadores	R\$ 1.508.000,00
Chamada para Projetos de Apoio a Núcleos de Excelência em CT&I - PRONEX	R\$ 4.800.000,00
Chamada para Programa de Bolsas de Iniciação Científica Júnior	R\$ 134.400,00
Chamada para Projetos de Pesquisa - Ciência e Tecnologia a Serviço da Cidadania	R\$ 1.250.000,00
Chamada para Incubadoras e Pré-Incubadoras	R\$ 1.250.000,00
Chamada para Apresentação de Projetos de Cursos na Área da Saúde	R\$ 49.000,00
Chamada para Apresentação de Projetos de Pesquisa na Área da Saúde	R\$ 240.000,00
Universal - Apoio a Projetos de Pesquisa de Cunho Científico e Tecnológico	R\$ 6.000,00
Capacitação em Educação Profissional	R\$ 240.000,00
Chamada de Projetos de Pesquisa para o SUS: Gestão compartilhada em Saúde	R\$ 1.500.000,00
TOTAL DE INVESTIMENTOS COM EDITAIS DE PESQUISA – 2003-2004	

Quadro 32: Investimentos em Editais de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica da FUNCITEC, período 2003-2004

Outra linha de fomento que recebeu significativo apoio durante a gestão de Diomário foram os projetos de Balcão, incluindo Publicações Científicas, Eventos de Ciência e Tecnologia, os Projetos Especiais, que incluem o apoio a projetos de grande impacto sobre a região em que seria desenvolvido, e o apoio a Infra-Estrutura para a Pesquisa Científica das instituições de ensino e pesquisa.

Ponto que merece destaque na gestão de Diomário, enfatizado por vários entrevistados, foi a forma democrática de conduzir a Fundação. Durante os dois anos que permaneceu à frente da Diretoria da Instituição, promoveu dois seminários e duas conferências estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação, visando conhecer as necessidades para a área de Ciência e Tecnologia no Estado.

O Quadro 33 sintetiza os programas apoiados pela FUNCITEC durante a gestão de Diomário de Queiroz.

PROGRAMA	VALOR DO PROGRAMA	VALOR LIBERADO
Rede Catarinense de Tecnologia	R\$ 20.938.000,00	R\$ 20.938.000,00
Edital 01/2003 – Programa SC Inovação PAPPE	R\$ 2.212.018,43	R\$ 2.212.018,43
Edital 02/2003 - Universal	R\$ 6.351.585,366	R\$ 2.904.831,24
Edital 03/2003 – Gestão Compartilhada da Saúde	R\$ 600.788,00	R\$ 600.788,00
Edital 04 e 10/2003 – Cursos na Área de Saúde	R\$ 29.357,14	R\$ 29.357,14
Edital 05/2003 – Incubadoras e Pré-Incubadoras	R\$ 1.477.937,40	R\$ 1.477.937,40
Edital 06/2003 – Projetos de Pesquisa a Serviço da Cidadania	R\$ 1.251.493,35	R\$ 860.437,84
Edital 07/2003 – Programa de Bolsas de Iniciação Científica Júnior	R\$ 132.690,00	R\$ 132.690,00
Edital 08/2003 – Programa de Apoio a Núcleos de Excelência – PRONEX (CNPq)	R\$ 4.800.000,00	R\$ 902.697,86
Edital 09/2003 – Projeto de Apoio à C&T para Jovens Pesquisadores (CNPq)	R\$ 1.508.000,00	R\$ 1.508.000,00
Edital 02/2004 – Incubadora de Empresas (SEBRAE)	R\$ 725.866,64	R\$ 317.326,64
Edital 03/2004 – Programa de Pesquisa para o SUS: Gestão Compartilhada (Ministério da Saúde, Ministério da Ciência e Tecnologia, Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina)	R\$ 1.500.000,00	-
Eventos Científicos	R\$ 1.149.919,50	R\$ 1.149.919,50
Apoio à Infra-Estrutura para a Pesquisa Científica	R\$ 1.792.353,78	R\$ 1.792.353,78
Projetos Especiais	R\$ 1.030.565,70	R\$ 435.565,70
Arranjos Produtivos Locais	R\$ 485.032,32	
TOTAIS	R\$ 42.140.899,20	R\$ 31.738.450,62

Quadro 33: Ações da FUNCITEC 2003/2004
Fonte: Relatório de Ações da FUNCITEC 2004

B) Evento Crítico II: Entra em vigor o estabelecido no Decreto 307/2003

A partir de julho de 2003, os convênios firmados pela Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC passam obrigatoriamente a obedecer a forma estatuída pelo Decreto Estadual nº 307, de 04 de junho de 2003. A partir daí, várias restrições de ordem legal começam a afetar as atividades desenvolvidas pela instituição.

A Fundação passa a ser proibida de firmar convênios com instituições que estejam em situação de débito, mora, inadimplência ou irregularidade para com o Estado, com as seguintes entidades da administração indireta estadual:

1. Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina – IPESC;

2. Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina – IOESC;
3. Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC;
4. Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN;
5. Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina – COHAB;
6. Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC;
7. Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina – CIASC;
8. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI.

Este decreto, além de vedar à Fundação firmar convênios com organizações de direito privado com fins lucrativos, determinando, portanto, o término da opção de apoio a projetos nas modalidades de apoio reembolsável; de risco, e misto, restringiu o apoio financeiro concedido às entidades sem fins lucrativos.

As organizações de direito privado sem finalidade lucrativa, beneficiárias de mais de 90% (noventa por cento) dos apoios financeiros concedidos pela Fundação neste período, passaram, a partir da aprovação desta Lei¹⁰, a terem a obrigatoriedade de comprovar, por intermédio de cópia de lei estadual, a sua utilidade pública. A obtenção da declaração de utilidade pública era um processo burocrático que deveria ser aprovado via decreto pela Assembléia Legislativa do Estado e decretada pelo Governador do Estado, até a publicação do Decreto 307/2003 não havia preocupação e nem vantagem para as instituições possuírem esse documento, o que, de certa forma, impediu que muitas solicitações de apoio não fossem realizadas por questões jurídicas.

Os convênios, sob o regimento deste Decreto, de acordo com um entrevistado, somente poderiam ser celebrados com despachos favoráveis, que serão encaminhados mediante Exposição de Motivos, do Governador, para aprovação via Decreto.

Para adequar os órgãos de administração pública ao que determinava o Decreto, foram criados pelo Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina – CIASC os Sistemas de Protocolo Padrão e de Acompanhamento das Ações Governamentais – AAG. Com essas duas ferramentas, o Governo do Estado, conseguiu,

¹⁰ A Lei 2.001, de 29/12/2000, obrigava a apresentação por parte da conveniente dos seguintes documentos: mandato da diretoria em exercício; estatuto, de funcionamento regular da instituição atestado pelo Município, cópia do CPF e da CI do Presidente da entidade; certificado de regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS; certificado de regularidade Instituto Nacional do Seguro Social – INSS; e conta bancária aberta exclusivamente para o convênio.

por um lado conhecer, avaliar e acompanhar, ainda que superficialmente, as atividades desenvolvidas pelas entidades vinculadas a sua estrutura e controlar os compromissos financeiros assumidos por cada um desses órgãos, por outro, delineou e delimitou a forma como seriam formalizados os processos administrativos.

C) Evento Crítico III: Criação do Grupo Dominus: tentativa de implementar um Processo de Desenvolvimento Organizacional

Em setembro de 2004, foi criado o Grupo de Trabalho de Desenvolvimento Organizacional da FUNCITEC – o DOMINUS - com o intuito de discutir a reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado. O trabalho da equipe resultou nas seguintes medidas:

- Anteprojeto de lei de instituição do Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santa Catarina e do Conselho Estadual de Ciência;
- Criação de um Conselho Estadual de Tecnologia e Inovação em Santa Catarina;
- Proposta de estruturação e organização da FUNCITEC
- Alterações do Decreto 307 do Governo do Estado de Santa Catarina
- Normas e procedimentos próprios – Termo de outorga

Pautado nas diretrizes pelo Governo do Estado de modernizar a gestão, imprimir maior agilidade e transparência, com melhorias no atendimento das demandas econômicas, sociais e das comunidades científica e tecnológica, o grupo estabeleceu entre os seus objetivos a criação de um plano de reestruturação contemplando o desenvolvimento de um novo modelo de gestão organizacional interno, de um modelo de gestão das relações com a sociedade e com a comunidade científico-tecnológica e de uma nova estrutura de gestão da informação e de comunidade.

De acordo com o Relatório de Atividades da FUNCITEC 2004, o modelo de gestão das relações externas foi tratado por meio de estudos históricos sobre as políticas públicas de ciência e tecnologia do Estado, de modo a construir ferramentas permanentes de canais de comunicação entre a sociedade, o setor produtivo e a academia, possibilitando todas as partes interessadas tenham acesso aos resultados obtidos pelos projetos de desenvolvimento científico e tecnológico apoiados com recursos da FUNCITEC.

Os projetos de gestão da informação e de comunicação foram estruturados em três linhas: geração de informações e comunicação interna à organização; comunicações

entre agentes formadores de conhecimento e a FUNCITEC; e fomento às comunicações e à geração do conhecimento entre o meio acadêmico e a estrutura social (Relatório de Atividades da FUNCITEC, 2004).

Com relação à operacionalização do recebimento de propostas e de gestão interna, os trabalhos do grupo se deram em duas frentes: foram definidos os requisitos operacionais e modelagem do sistema, que orientarão o desenvolvimento do sistema computacional de automação e apoio e contatos com as empresas, institutos de pesquisa e FAP's, para busca de solução e verificação de possibilidade de aquisição, ou desenvolvimento em conjunto, do sistema.

O desenvolvimento humano do corpo dos funcionários e coordenadores também foi alvo de estudos do grupo, com a discussão sobre a nova estrutura de carreira e composição do quadro permanente de pessoal da Fundação, com a proposta de instituição da figura do gestor de Ciência e Tecnologia e de Gestores de Serviços.

O grupo participou ativamente na elaboração dos projetos de reformulação da FUNCITEC e sua transformação em FAPESC e na elaboração do projeto de lei que cria o Conselho de ciência e Tecnologia de Santa Catarina – CONCIT. Estes trabalhos foram realizados na formulação de propostas e nas discussões com o Grupo CICERUS, que trata de reformulação e reestruturação do Estado e do Governo de Santa Catarina.

Partiu-se para uma etapa mais planejada de mudança na empresa, que serviria de estrutura para a reestruturação organizacional que resultaria, conforme descrito em capítulo posterior na criação da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica – FAPESC.

D) Evento Crítico IV: Crise financeira no Estado, com instauração do orçamento contingenciado da FUNCITEC

No início do ano de 2004, mais uma crise aflige o quadro econômico catarinense. De acordo com o discurso proferido pelo Governador ao Poder Judiciário, em 13/08/2004, “essa trágica crise estrutural das finanças decorre de uma série de decisões do governo central”.

A dívida pública apareceu como a vilã principal. O aumento das exportações e, por extensão, a redução do Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços - ICMS e o crescimento da folha de pagamento também podem ser considerados responsáveis pela crise. 103% da arrecadação estão amarrados com obrigações constitucionais, como saúde e educação.

Nesta conjuntura desfavorável, o orçamento da FUNCITEC foi contingenciado, ou seja, sua liberação estava condicionada ao resultado da execução da receita. Ainda que estivessem sendo conduzidas negociações entre os Dirigentes da Fundação, principalmente pelo Diretor Geral, Professor Diomário de Queiroz e a Secretaria de Estado da Fazenda e com o próprio Governador no sentido de restabelecer um orçamento que permitisse à instituição cumprir sua atribuição constitucional, o contingenciamento dos recursos destinados à Fundação comprometeu algumas áreas de atuação do órgão.

Diante da falta de recursos para apoiar as atividades a que se propunha, a Diretoria da Fundação decide delimitar os gastos da instituição por intermédio de duas estratégias: definir um limite máximo para aplicação nos projetos oriundos de demanda espontânea e não apoiar viagem para pesquisadores apresentarem trabalhos fora do Estado. A meta passa a ser: priorizar os valores já comprometidos em projetos contemplados nos editais de pesquisa lançados em 2003

E) Evento Crítico V: As atividades do Governo passam a descentralizadas

Reflexo ainda da crise financeira do Estado, foi a publicação do Decreto nº 1.899, em 31 de maio de 2004, que estabeleceu que os convênios firmados pela FUNCITEC apenas poderiam ser celebrados pelo Diretor Geral após deliberação do Conselho de Desenvolvimento Regional, prévio deferimento pelas Secretarias de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Fazenda e aprovação pelo Chefe do Poder Executivo.

Nessa oportunidade, foi que a descentralização proposta pelo Governador passou a influenciar as atividades da Fundação. Agora, os projetos deveriam ser submetidos a apreciação dos Conselhos de Desenvolvimento Regional vinculados a estrutura organizada em 30 (trinta) Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, que tinham o papel de coordenar e executar as políticas públicas do Estado nas suas respectivas regiões, atuando no sentido de executar os programas e ações governamentais descentralizadas das Secretarias de Estado Setoriais, além de serem responsáveis por implementar as prioridades e deliberações definidas nos Conselhos de Desenvolvimento Regional.

Sobre a descentralização das atividades, um entrevistado declara: “em 2004, um aspecto importante foi a descentralização das atividades do governo do Estado, criando as

Secretarias de Desenvolvimento Regional que, se por um lado, tornaram a FAPESC efetivamente uma empresa de âmbito estadual, por outro a tornaram mais política”.

Cabe salientar que no que se referia ao mérito científico dos projetos, não houve por parte das secretarias de desenvolvimento regional nenhum tipo de restrição ou oposição quanto aos despachos emitidos pela Direção Geral da Fundação durante esse período, até porque, como afirmou um entrevistado, não havia razão para se opor a um apoio concedido pela FAPESC: primeiro porque não havia nos Conselhos Regionais estrutura de pessoal adequada para apreciar questões técnicas do projeto, segundo porque os recursos seriam investidos na região sem cobrar nenhum tipo de contrapartida do Conselho.

Segundo outro entrevistado, a influência principal das Secretarias de Desenvolvimento Regional foi que, na maioria das vezes, os projetos eram encaminhados às Secretarias e os Secretários e devido a pouca demanda de projetos que justificassem a reunião do Conselho Desenvolvimento Regional, não convocavam reuniões de deliberação do conselho. Assim, muitas vezes, os projetos voltavam aprovados pelas Secretarias depois de vencido o tempo hábil para a realização dos trâmites necessários para firmar o convênio necessário ao repasse dos recursos.

6.4.1 Análise Teórica do Período Estratégico IV

A partir dos eventos críticos descritos e do delineamento do ambiente geral e do ambiente específico em que se insere a instituição durante o período em análise, será realizada a seguir análise teórica do 4º Período Estratégico.

6.4.1.1 Stakeholders relevantes

O Quadro indica os *stakeholders* relevantes do período 2003-2004 e as implicações estratégicas da atuação desses sobre as atividades da FUNCITEC.

A interação entre a FUNCITEC e o Governo do Estado foi intensa nesse período. Havia uma forte ligação de amizade e confiança entre o Governador Luiz Henrique e o Diretor da Fundação Diomário de Queiroz. A influência do Governo do Estado, predominantemente por intermédio do Governador, dava-se nas linhas gerais de atuação da instituição, definindo as diretrizes principais que orientaram os rumos da instituição, na indicação de seus dirigentes, na ocupação dos cargos de Coordenação de Projetos e na eventual indicação de projetos que deveriam ser apoiados financeiramente, pois eram prioridade de atuação constantes no Plano de Governo.

Além disso, o Governo do Estado continuava como exclusivo financiador das atividades administrativas da Fundação e a principal fonte de recursos para fomentar as atividades de Ciência e Tecnologia. Também exerceu influência sobre as atividades da Fundação ao passo que era responsável pelo sancionamento da legislação que devia ser seguida pela instituição, já que esta estava hierarquicamente vinculada à estrutura do Governo do Estado.

Importância também do Governo do Estado foi à interferência pessoal do Governador do Estado na condução do processo de reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia e a importância estratégica conferida à área de Ciência e Tecnologia neste período. Como ex-Ministro da Ciência e Tecnologia, durante o Governo do Presidente Sarney (1987-1988), tinha um projeto formulado durante aquele período de criar uma Secretaria de Estado para a área de Ciência e Tecnologia e uma Fundação de Fomento à Pesquisa que congregasse todas as áreas de Ciência e Tecnologia e a área de Agropecuária, próximo aos moldes dos outros estados brasileiros, destacando-se a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, uma das mais atuantes do país.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Governo do Estado 2. Conselho superior da FUNCITEC 3. Secretarias de Desenvolvimento Regional 4. Conselho de Desenvolvimento Regional 5. Secretaria de Estado da Educação e Inovação – SED 6. Administração Superior da FUNCITEC 7. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq 8. Comunidade Científica 9. Clientes 10. Tribunal de Contas do Estado 11. Entidades estaduais da administração indireta 12. Secretaria de Estado da Fazenda 13. Secretarias de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão 14. Comunidade Empresarial Catarinense 15. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina – ALESC 16. Empregados 	<p>Governo do Estado definia as linhas gerais de atuação da instituição, indicava os dirigentes, além de ser responsável pela aprovação da Legislação.</p> <p>O Conselho superior atua como órgão de deliberação máxima da FUNCITEC</p> <p>As Secretarias de Desenvolvimento Regional e os Conselhos de Desenvolvimento Regional como instrumentos da política de descentralização das atividades do Governo do Estado.</p> <p>A Administração Superior da FUNCITEC assume uma postura pró-ativa na gestão da Fundação.</p> <p>A Secretaria de Estado da Educação e Inovação – SED como instância superior das decisões tomadas pela Diretoria da FUNCITEC</p> <p>O CNPq como parceiro no fomento à pesquisa científica.</p> <p>Tribunal de Contas como órgão regulador e fiscalizador das atividades desenvolvidas pela Fundação.</p> <p>Clientes são <i>stakeholders</i> relevantes por serem os beneficiários diretos dos programas implementados pela FUNCITEC.</p> <p>As entidades de administração indireta restringem as atividades da Fundação, pois a esta é vedado firmar convênios com instituições que estejam em situação de débito com essas instituições.</p> <p>Por conta do orçamento contingenciado, a Secretaria passa a reduzir os repasses financeiros para a FAPESC</p> <p>A Comunidade Científica participou ativamente da proposta de reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado</p> <p>A Secretaria de Estado da Fazenda como responsável por repassar recursos financeiros à FUNCITEC</p> <p>A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão como órgão de responsável pelas liberações orçamentárias</p>

Quadro 34: *Stakeholders* relevantes no período de 2003-2004 e suas implicações estratégicas

Com o apoio do Governo do Estado, a Administração Superior da FUNCITEC atuou como um *stakeholder* de máxima relevância nesse período estratégico, assumindo uma postura pró-ativa na gestão da Fundação, delineando em conjunto com o Conselho

superior, os rumos a serem seguidos pela instituição e influenciando ativamente na proposta de reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado. A comunidade científica, seja por intermédio do Conselho superior da Fundação, pelo Fórum Catarinense de Ciência e Tecnologia ou até mesmo por contatos informais com os membros da Administração Superior ou funcionários da instituição, tiveram participação ativa nessas decisões.

A Secretaria de Estado da Educação também pode ser considerado um *stakeholder* relevante. Ainda que ao Diretor Geral da Fundação e aos Diretores Técnico-Científicos e de Administração tivessem sido transferidas todas as prerrogativas para a condução da organização, as solicitações de apoio aos projetos deferidos pela Administração Superior deveriam obrigatoriamente ser encaminhadas via Exposição de Motivos para aprovação do Secretário responsável por esta pasta, Jacó Anderle, e ao Chefe do Poder Executivo, Governador Luiz Henrique.

Os clientes são representados pelas instituições de ensino e pesquisa do Estado de Santa Catarina que se beneficiam diretamente pelos programas de fomento desenvolvidos pela FUNCITEC. Nesse período os clientes que influenciaram as atividades da instituição podem ser divididos em quatro categorias:

1. Beneficiários da Rede Catarinense de Tecnologia - RCT: Instituições de Ensino Superior, Escolas, Laboratórios, Centros de Pesquisa, Incubadoras, Unidades de Educação, Hospitais, Bibliotecas, Museus e Casas de Cultura;
2. Beneficiários dos Editais de Fomento à Pesquisa, Eventos Científicos e Infra-Estrutura para a Pesquisa Científica: Instituições de Ensino e Pesquisa do Estado de Santa Catarina, entre elas: Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB, Fundação Educacional de Brusque – FEBE, Universidade do Contestado – UnC Caçador, Fundação Universitária de Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE, Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária – FAPEU, Fundação de Apoio à Pesquisa Agropecuária – FUNDAGRO, Fundação Educacional do Extremo Sul - UNESC, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; Fundação Instituto Técnico de Joinville – FITEJ, Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC; Universidade de Jaraguá do Sul – UNERJ, Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC Joaçaba, UNIVILLE, Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC, Universidade

do Estado de Santa Catarina - UDESC (FIEPE/CAV, FUNDARTEC, FESAG), Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, UFSC (Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina – FEESC, Fundação CERTI, Fundação José Arthur Boiteux - FUNJAB), Rede Pública de Ensino do Estado de Santa Catarina.

3. Beneficiários de Incubadoras tecnológicas: Associação Empresarial de Tubarão - ACIT, Blumenau Pólo Tecnológico de Informática - BLUSOFT, Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, Universidade do Contestado – UNC Caçador, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Centro de Tecnologia em Automação e Informática - CTAI, Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia - ACATE, Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC, Associação Comercial e Industrial de Biguaçu - ACIBIG, Fundação Educacional de Brusque – FEBE, Fundação CERTI.

4. Beneficiários dos Arranjos Produtivos Locais: Instituto Euvaldo Lodi IEL/SC (Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina)

As entidades de administração indireta - Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina – IPESC, Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina – IOESC, Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC, Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN, Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina – COHAB, Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC, Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina – CIASC, Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI – também restringem as atividades da Fundação nesse período, uma vez que esta era impedida por lei (Decreto nº 307, de 04/06/2003) de firmar convênios com instituições que estejam em situação de débito, mora, inadimplência ou irregularidade com essas instituições. Ocorre que a comprovação de regularidade da instituição era realizada (e ainda é) por meio de Certidões Negativas de Débitos junto a esses órgãos, que deveriam atualizar esses documentos junto ao aplicativo desenvolvido pelo CIASC. De acordo com mais de um entrevistado, acontecia de muitas vezes a instituição conveniente não estar inadimplente e, por descuido desses órgãos, não ter seu cadastro atualizado.

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq atuou como parceiro da instituição, repassando recursos financeiros para a execução do Edital 09/2003 – Projeto de Apoio à Ciência e Tecnologia para Jovens Pesquisadores e do Edital 08/2003 – Programa de Apoio a Núcleos de Excelência – PRONEX. O processo de adaptação estratégica da instituição foi afetado porque ambos os convênios firmados entre a FUNCITEC e essa instituição previam que a liberação dos recursos federais somente poderia ser executada mediante a contrapartida financeira do Estado. Desse modo, muitas decisões da diretoria, durante esse período, convergiram no sentido de dar preferência ao pagamento dos projetos oriundos dos dois editais que envolviam recursos federais, visto que ao acabar o exercício financeiro esses não poderiam mais ser utilizados.

O Conselho superior atuou, a exemplo do período anterior, como órgão de deliberação máxima, sendo, portanto, responsável por apoiar às decisões de Ciência e Tecnologia para o Estado definir diretrizes de atuação para a área.

As Secretarias de Desenvolvimento Regional e os Conselhos de Desenvolvimento Regional como instrumentos da política de descentralização das atividades do Governo do Estado, restringiram as atividades da Fundação nesse período. A elas cabia deliberar sobre os projetos a serem apoiados pela FUNCITEC no âmbito das suas regiões, influenciando, de certo modo, portanto, as decisões tomadas pela Diretoria, ainda que nesse período apenas potencialmente.

O Tribunal de Contas do Estado agiu como regulador e fiscalizador das atividades e convênios firmados pela FUNCITEC, cumprindo o papel de auditoria externa da instituição, observando, principalmente, se a legislação estava sendo cumprida.

Apesar da Secretaria de Estado da Fazenda - SEF, como responsável pela gestão dos recursos financeiros do Estado, ser um *stakeholder* importante durante todo esse período estratégico, sua influência ganhou mais proeminência a partir da decretação de contingenciamento de recursos, em 2004, quando passou a influenciar, inclusive, nos processos administrativos da instituição, uma vez que deveria ser consultada quanto a viabilidade de financeira de apoiar projetos de qualquer valor e tinha poderes para vetá-los.

A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SPG atuou durante todo o período sobre as atividades da FUNCITEC, pois é o órgão responsável por disponibilizar o orçamento aprovado pela Assembléia Legislativa do Estado e por promover as alterações orçamentárias e as suplementações necessárias ao longo do período. Depois de 2004, com a descentralização da execução das atividades do Estado e a

necessidade de deferimento em termos orçamentários por essa Secretaria para que o projeto fosse realizado, passou a influenciar as decisões da instituição, ainda que de forma menos contundente que a realizada pela Secretaria da Fazenda.

A Comunidade Empresarial Catarinense influenciou neste período graças ao lançamento do Edital de Fomento à Incubadoras de Base Tecnológica, cujos convênios, apesar de serem firmados com instituições de ensino e pesquisa, uma vez que era vedado por legislação à FUNCITEC firmar convênios com instituições de finalidade lucrativa, em última instância, reverteram-se em benefícios para as empresas.

6.4.1.2 Principais estratégias organizacionais do período

A descrição dos eventos relevantes do período permite a identificação das seguintes estratégias organizacionais:

- Ampliar o projeto de inclusão social do governo, com a extensão da Rede de Ciência e Tecnologia – RCT;
- Atuar na modalidade de fomento a projetos agraciados em Editais de Fomento à Pesquisa Científica (priorizando a regionalização dos recursos e a resolução dos problemas do Estado);
- Atuar no desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Santa Catarina;
- Consolidação das cadeias produtivas no Programa de Arranjos Produtivos Locais;
- Implantação de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.
- Formação e capacitação de pessoas e grupos de pesquisa para Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Integração de Provedores de Ciência, Tecnologia e Inovação com as demandas no Setor Produtivo e com as necessidades de modernização do Estado;
- Atuação da Reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado;
- Atuação no estabelecimento de uma gestão desburocratizada na aplicação dos recursos destinados à Ciência e Tecnologia; e
- Estimular à proteção da propriedade intelectual.

Na classificação proposta por Mintzberg e McHugh (1985), todas essas estratégias podem ser consideradas como deliberadas, visto que foram pretendidas e planejadas antecipadamente no seja no Plano Plurianual, no documento intitulado “Diretrizes para a Atuação da FUNCITEC em 2003” ou no Plano de Governo do Estado.

Todas, ainda utilizando a mesma classificação, podem ser consideradas, ainda que parcialmente, como realizadas (MINTZBERG, 2000), com exceção da que se refere ao Estímulo à proteção da propriedade intelectual e o licenciamento, que embora prevista não foi realizada no período.

No modelo sugerido por Whittington (2002), essas estratégias podem ser classificadas como Estratégias Sistêmicas (Figura 38), pois além de serem planejadas, almejavam objetivos plurais como a capacitação de profissionais, pesquisadores em todos os níveis (pós-graduados, graduados, técnicos e estagiários) e a solução de problemas catarinenses e na criação de novas oportunidades de emprego e renda.

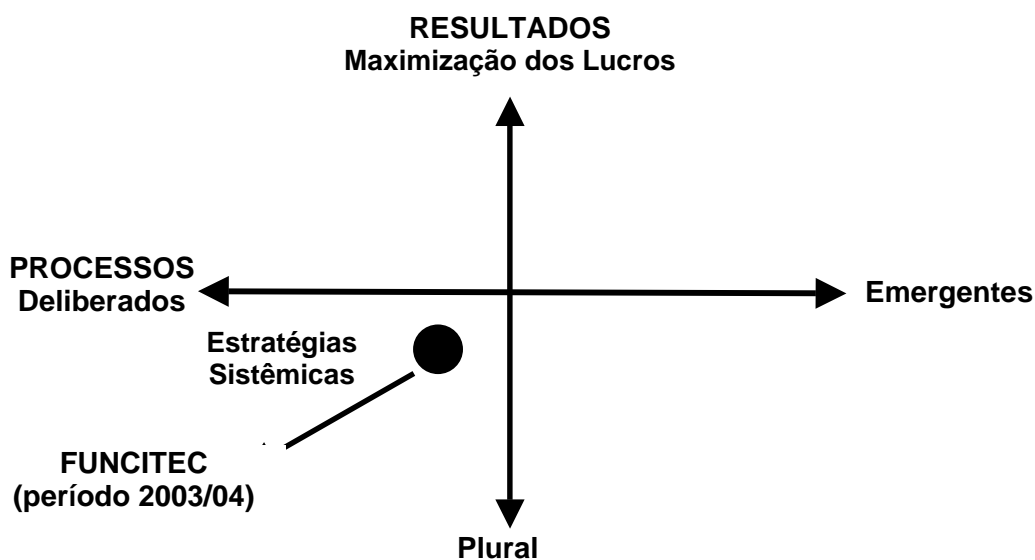


Figura 38: Classificação das estratégias da FUNCITEC no período 2003-2004
 Fonte: Whittington (2002)

6.4.1.3 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

O posicionamento da FUNCITEC no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), relativo ao determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica, diferente dos períodos anteriores, descolou-se para o Quadrante II – diferenciação, configurando-se pelo alto grau de determinismo ambiental com alta capacidade de escolha estratégica.

A ocorrência do alto grau de determinismo ambiental deveu-se à continuidade da interferência do Governo do Estado nas decisões da instituição e principal financiador dos projetos de pesquisa apoiados pela instituição. Agora, porém de forma mais incisiva, já que, mais do que nos períodos anteriores, a reestruturação da área de Ciência e Tecnologia passou a ter tratamento estratégico.

Também decorreu do fortalecimento do poder de decisão conferido à Secretaria de Estado da Fazenda – SEF, principalmente após a vigência da descentralização empreendida pelo Governo do Estado e do contingenciamento de recursos, que passou a também fazer parte do circuito decisório das solicitações de apoio encaminhadas à FUNCITEC.

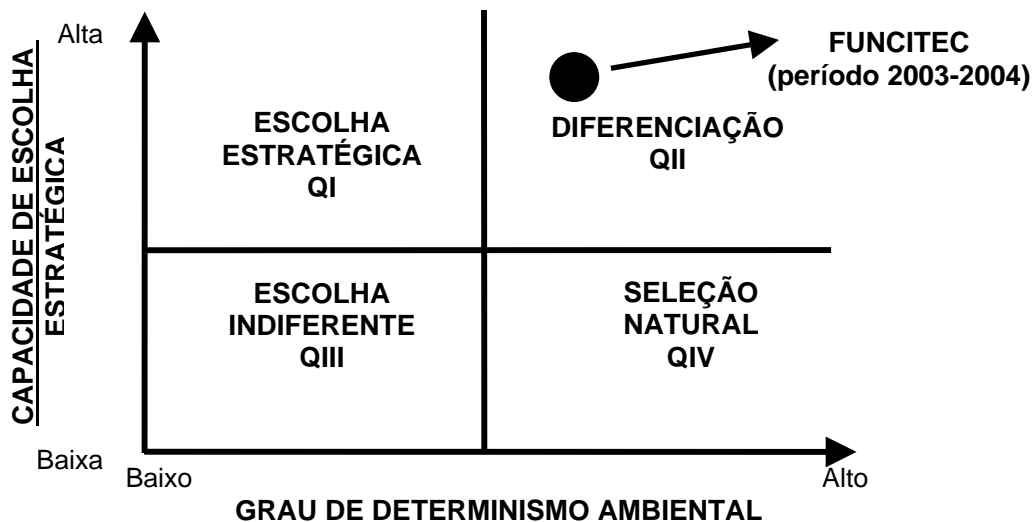


Figura 39: Posicionamento estratégico da FUNCITEC no período 2003-2004
 Fonte: Hrebiniak, Joyce (1985)

A atuação do Conselho Superior também contribuiu para o alto grau de determinismo ambiental verificado na instituição nesse período. Esta foi a época em que foi registrada a maior participação do Conselho em todo o período em análise (foi a época em que foram realizadas o maior número de reuniões). A meta do Governo era ser o mais democrático possível na proposta de reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado, acolhendo aquilo que representasse mais fielmente as necessidades do estado. O Conselho trazia essa representatividade das instituições de ensino e pesquisa do Estado.

A elevada capacidade de escolha estratégica deve-se a postura pró-ativa da Diretoria da Fundação, participando ativamente dos rumos a serem seguidos pela instituição e influenciando ativamente na proposta de reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado.

6.5 Período Estratégico V: reestruturação, incorporação e crescimento (2005)

No Quadro 35 estão arrolados os eventos que influenciaram de modo significativo a formação das estratégias e as mudanças estratégicas ocorridas na FUNCITEC. Nesse estão também apresentados aspectos ressaltantes do ambiente operacional e do ambiente geral correlacionados com aqueles eventos.

No 5º Período Estratégico merecem destaque cinco eventos críticos: a transformação da FUNCITEC em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, incorporando o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária – FEPA; Adequação da Estrutura Organizacional da FAPESC ao novo Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia; e a Mudança da estrutura de poder.

DATA	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
2005	<ol style="list-style-type: none">1. Transformação da FUNCITEC em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, incorporando o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária - FEPA2. Adequação da Estrutura Organizacional da FAPESC ao novo Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia3. Mudança na estrutura de poder da FAPESC: assume o cargo de Presidência Rogério Silva Portanova4. É Implementado no Estado o Sistema Financeiro de Conta Única5. É aprovado o Termo de Outorga	- Luiz Henrique da Silveira, do partido PMDB, assume o governo do Estado.	- Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006)

Quadro 35: Eventos Relevantes identificados no Período Estratégico IV no processo de adaptação estratégica da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC 2005.

A) Evento Crítico I: Transformação da FUNCITEC em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, incorporando o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária – FEPA.

No início de 2005, foi aprovada e implementada, uma ampla Reforma Administrativa do Governo do Estado, organizando a estrutura do Poder Executivo fundamentada:

“Na desburocratização, na descentralização e na desconcentração dos circuitos de decisão, melhorando os processos, a colaboração entre os serviços, o compartilhamento de conhecimentos e a correta gestão da informação, para garantir a prestação eficiente, eficaz, efetiva e relevante dos serviços públicos, visando tornar o Estado de Santa Catarina referências em desenvolvimento sustentável, nas dimensões ambientais, econômicas, social e tecnológica, promovendo a redução das desigualdades entre cidadãos e entre regiões, elevando a qualidade de vida da população” (Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005).

Por meio desta Reforma, foi unificado e fortalecido o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Santa Catarina, acolhendo as sugestões da Comunidade Científica, formuladas democraticamente em dois seminários e duas conferências estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação, transformado as duas fundações responsáveis pela pesquisa no Estado, a Fundação de Ciência e Tecnologia (FUNCITEC) e o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária (FEPA), em apenas uma, a Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

Vinculada à recém criada, também pela Reforma Administrativa do Estado, Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia em substituição à Secretaria de Educação, a FAPESC recebe o papel estratégico de fomentar e promover a pesquisa científica e tecnológica de forma regionalizada e desconcentrada, aplicando os “recursos destinados à pesquisa científica e tecnológica nos termos do Artigo 193 da Constituição do Estado, para o equilíbrio regional, para o avanço de todas as áreas do conhecimento, para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida da população catarinense, com autonomia administrativa, patrimonial e financeira, de forma conjunta com a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A – EPAGRI”.

Deste modo, o orçamento da Fundação duplica. A dotação anual, antes equivalente a 1% (um por cento) das receitas correntes do Estado, passa a 2%, uma vez que agora as duas áreas de pesquisa, a pesquisa Científica e Tecnológica e a pesquisa Agropecuária, devem ser fomentadas pela FAPESC. De acordo com a Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005, à Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC compete:

I - aplicar os recursos destinados à pesquisa científica e tecnológica nos termos do art. 193 da Constituição do Estado, para o equilíbrio regional, para o avanço de todas as áreas do conhecimento, para o desenvolvimento sustentável e a melhoria de qualidade de vida da população catarinense, com autonomia técnico-científica, administrativa, patrimonial e financeira, de forma conjunta com a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A - EPAGRI;

- II - planejar, elaborar, executar e avaliar planos, programas e orçamentos de apoio e fomento à ciência e tecnologia considerando a política, diretrizes e prioridades aprovadas pelo Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação - CONCITI;
- III - apoiar a realização de estudos, a execução e divulgação de programas e projetos de pesquisa científica básica e aplicada, individuais ou institucionais e desenvolvimento de produtos e processos tecnológicos;
- IV - apoiar a formação e a capacitação de recursos humanos requeridos para a pesquisa científica e tecnológica, de forma regionalizada e desconcentrada;
- V - promover o intercâmbio e a cooperação técnico-científica regional, nacional e internacional;
- VI - fomentar e implementar soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação para ciência, tecnologia, inovação e Administração Pública, respeitando-se os termos do art. 193 da Constituição do Estado;
- VII - fomentar o desenvolvimento tecnológico das empresas catarinenses, preferencialmente em parceria com as universidades de Santa Catarina, respeitando-se os termos do art. 193 da Constituição do Estado;
- VIII - sugerir ao Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação - CONCITI quaisquer providências que considere necessárias à realização de seus objetivos;
- IX - incentivar a criação e o desenvolvimento de pólos e incubadoras de base tecnológica;
- X - prestar, eventualmente, serviços técnicos especializados pertinentes à sua área de atuação; e
- XI - gerenciar a rede catarinense de ciência e tecnologia.

A reforma criou também o Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (CONCITI). Órgão colegiado, normativo e consultivo, e concebido nos moldes do Conselho Nacional, tem como objetivo orientar e articular a política científica e tecnológica a ser executada pela Fundação. A ele compete (Artigo 53, Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005) compete:

- I - formular a política estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, com observância dos valores éticos e com base nos princípios estabelecidos pelos arts. 144, inciso XII, 176, 177 e 193 da Constituição do Estado;
- II - estimular o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Santa Catarina, em todas as áreas do conhecimento e em todas as regiões do Estado;
- III - estimular a inovação em produtos e processos em todas as organizações públicas e privadas do Estado de Santa Catarina;
- IV - diagnosticar as necessidades em Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado e indicar diretrizes e prioridades, respeitadas as características regionais, os interesses da comunidade científico-tecnológica e do setor produtivo, subordinados aos interesses da sociedade catarinense;
- V - propor estudos para subsidiar a formulação de planos e programas de desenvolvimento científico e tecnológico no Estado de Santa Catarina;
- VI - avaliar e opinar sobre os projetos de lei dos planos plurianuais, das diretrizes orçamentárias e dos orçamentos anuais em matérias relativas à área de Ciência, Tecnologia e Inovação, inclusive no tocante a verbas compulsoriamente

vinculadas, sem prejuízo da autonomia dos órgãos e entidades que administram seu uso;

VII - colaborar com o Governo Federal na formulação de políticas e programas de desenvolvimento científico e tecnológico de âmbito nacional;

III - estimular a articulação entre as instituições de pesquisa, as universidades e os setores produtivos e o seu intercâmbio com instituições de pesquisa de outros estados brasileiros e do exterior;

IX - opinar sobre a criação, manutenção e extinção de instituições públicas ligadas à pesquisa em Ciência, Tecnologia e Inovação no Estado; e

X - sugerir aos poderes competentes quaisquer orientações normativas e providências que considere necessárias para a realização do objetivo do Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santa Catarina.

O Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação – CONCITI, de acordo com a Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005, tem a seguinte composição:

I - Governador do Estado, Presidente do Conselho;

II - Secretário de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia, primeiro Vice-Presidente do Conselho;

III - Secretário de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural, segundo Vice-Presidente do Conselho;

IV - Secretário de Estado da Saúde;

V - Secretário de Estado do Planejamento;

VI - Secretário de Estado do Desenvolvimento Sustentável;

VII - Presidente da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A - EPAGRI;

VIII - Presidente da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC, que exercerá as funções de Secretário Executivo do Conselho;

IX - um representante, indicado por livre escolha do Governador do Estado, dentre pessoas de notória qualificação científica e técnica;

X - Presidente da Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE;

XI - Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;

XII - Reitor da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC;

XIII - Presidente da Associação de Mantenedoras Particulares de Educação Superior de Santa Catarina - AMPESC;

XIV - dois representantes do setor agropecuário, sendo um representante dos trabalhadores e um representante da classe patronal do setor, indicados por suas respectivas entidades representativas;

XV - dois representantes do setor industrial, comercial e de serviços, sendo um representante dos trabalhadores e um representante da classe patronal dos setores, indicados por suas respectivas entidades representativas;

XVI - um representante da comunidade dos pesquisadores em Ciência e Tecnologia no Estado, indicados pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC/SC, em conjunto com as sociedades científicas;

XVII - um representante dos institutos de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico localizados no Estado de Santa Catarina e por eles indicado;

XVIII - Presidente do Fórum de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação de Santa Catarina - FOPROP/SC;

XIX - Presidente da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC;

XX - um representante do Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural, por ele indicado;

XXI - Presidente da Comissão de Ciência e Tecnologia da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina;

XXII - Presidente da Comissão de Agricultura da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina;

XXIII - oito representantes dos Conselho de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina;

XXIV - um representante do Conselho Estadual de Saúde, por ele indicado;

XXV - um representante da Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina - CIDASC; e

XXVI - um representante da União Catarinense dos Estudantes.

Apesar da ampla representatividade da Comunidade Científica e Empresarial no Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, não houve durante o ano de 2005 reunião do grupo. Assim, este não teve influência do no processo de adaptação da empresa, seu papel foi meramente legal: existe, porém não desempenhou as funções para o qual foi criado.

A criação da FAPESC deixou evidente a importância conferida ao setor, a Ciência e a Tecnologia conquistaram o *status* de primeiro escalão ao criar uma Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia. De acordo com um entrevistado:

A criação da FAPESC fez justiça à biografia do ex-ministro de Ciência e Tecnologia. Recupera, com outra roupagem e novos conceitos, um projeto de lei que o então deputado Luiz Henrique apresentou, em 1973, à Assembléia Legislativa.

Adotará, por exemplo, a idéia de Ciência, Tecnologia e Inovação como função de um processo de educação plena, fazendo com que a cultura científica permeie todos os níveis de ensino. Logo, avança na perspectiva de que ciência, tecnologia, educação e inovação precisam, obrigatoriamente, causar impacto social nas comunidades.

A FAPESC foi resultado do esforço empreendido nos últimos dois anos quando a FUNCITEC multiplicou, em quantidade e qualidade, os investimentos e ações na área. Em síntese, conseguiu, através de projetos, pesquisas, editais, parcerias, convênios, incubadoras, arranjos produtivos locais, parques tecnológicos, inclusão digital e cooperação, esparramar ciência, tecnologia e inovação por toda a SC.

Semeou, em outras palavras, as ferramentas para o desenvolvimento sustentado, buscando transformar Ciência, Tecnologia e Inovação em renda, emprego e cidadania. A FUNCITEC irrigou todas regiões com os benefícios das pesquisas realizadas nos vários campos do conhecimento.

O êxito da FUNCITEC só foi possível graças ao envolvimento das Universidades, do setor produtivo, dos governos, da comunidade e deve-se, sobretudo, ao

empenho da equipe e à representatividade do seu Conselho Superior, que soube mostrar o caminho certo para a Ciência, Tecnologia e Inovação em SC.

B) Evento Crítico II: Adequação da Estrutura Organizacional da FAPESC ao novo Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia

De modo a se adequar ao novo arcabouço do Sistema de Ciência e Tecnologia, criado pela Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005, que incorporou o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária (FEPA) e a Fundação de Ciência e Tecnologia (FUNCITEC), a FAPESC passa por uma reestruturação organizacional.

Essa reestruturação visava, principalmente, dois objetivos: a descentralização do processo decisório da instituição, distribuindo o poder, antes exclusivo dos diretores, para as gerências, e inserir na antiga estrutura da FUNCITEC espaço idêntico para a área de agropecuária.

A mudança na estrutura foi profunda. Antes a Administração Superior era formada apenas por um Diretor Geral, um Diretor de Pesquisa Científica e Tecnológica, um Diretor de Administração e um Procurador Jurídico. Depois da reestruturação passou a basear-se nos seguintes cargos, representados na Figura 40:

1. Gabinete do Presidente: Presidente, Oficial de Gabinete e Procurador Jurídico;
2. Diretoria de Administração: Diretor de Administração, Gerente de Administração, Gerente Financeiro, Gerente de Planejamento e Avaliação, Gerente de Tecnologia de Informação, Gerente de Redes e Gerente de Suporte;
3. Diretoria de Pesquisa Científica e Tecnológica: Diretor de Pesquisa Científica e Tecnológica e Gerente de Pesquisa Científica e Tecnológica;
4. Diretoria de Pesquisa Agropecuária: Diretor de Pesquisa Agropecuária e Gerente de Pesquisa Agropecuária

O cargo de Diretor de Pesquisa Agropecuária passa a ser ocupado pelo Engenheiro Agrônomo Zenório Piana, Doutor em Agronomia na área de fitotecnia pela Universidade de São Paulo. Na Procuradoria Jurídica foi empossado o advogado Mauro de Figueiredo. Assumiu no lugar de Marco Antônio Azambuja, convidado a integrar o quadro do prefeito da capital, Dário Berger. Ligado ao ramo das novas tecnologias, Flávio Tessari ocupa a função de chefe do gabinete. Da estrutura anterior, são remanescentes os diretores

de Administração e de Pesquisa Científica e Tecnológica, respectivamente, os professores Vladimir Álvaro Piacentini e Edgar Augusto Lanzer, ambos ligados à comunidade científica do Estado.

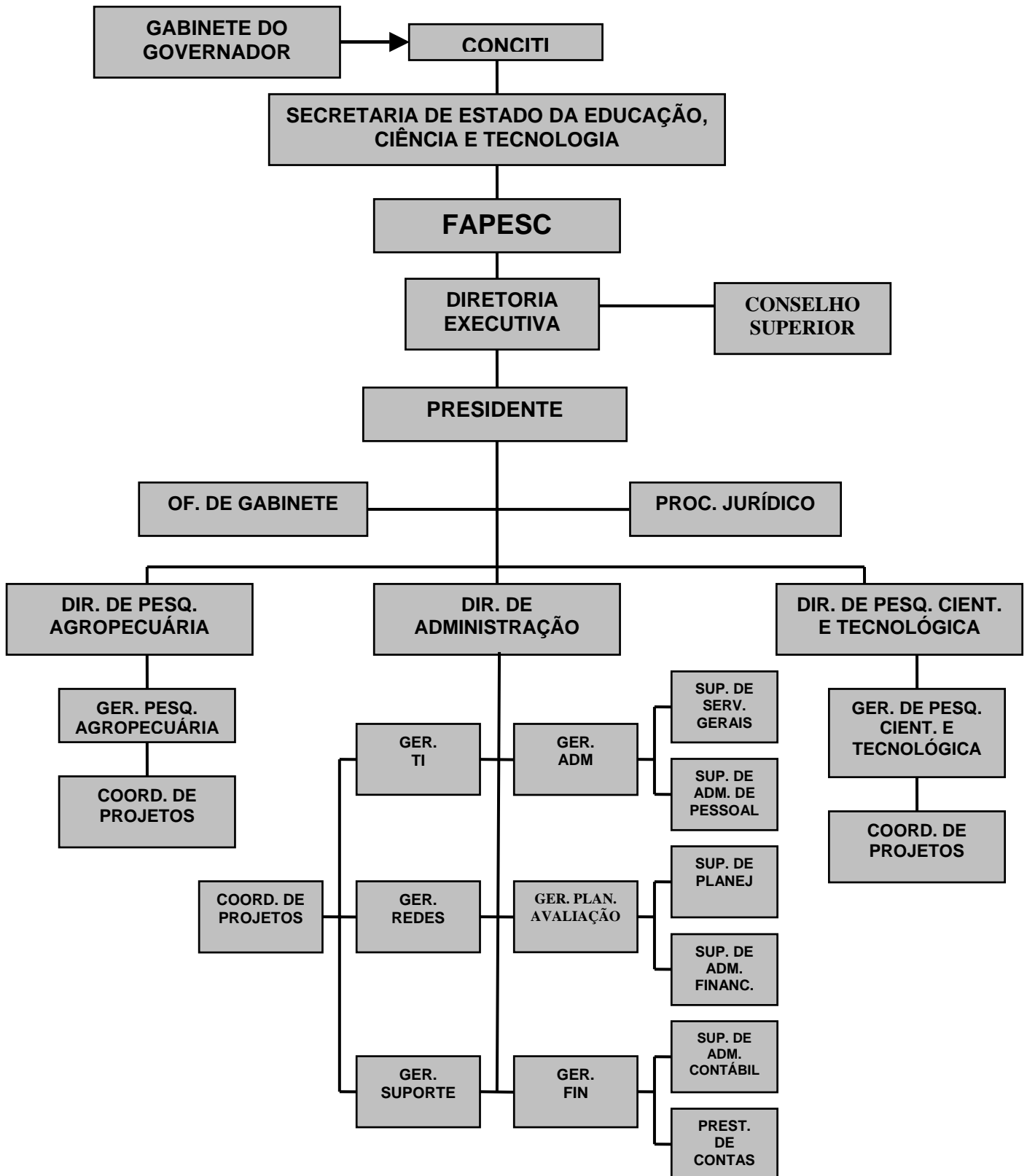


Figura 40: Estrutura Organizacional da FAPESC 2005
 Fonte: Elaborada pelo Autor

C) Evento Crítico III: Mudança na estrutura de poder da FAPESC – assume o cargo de Presidência Rogério Silva Portanova

No início de 2005, Antônio Diomário de Queiroz, deixa o cargo da Fundação para permanecer ao lado do secretário Jacó Anderle no cargo de Diretor Geral da Secretaria de Educação, Ciência e Tecnologia. Com o falecimento do Secretário Jacó Anderle, no dia 02 de julho de 2005, assume como Secretário de Estado da Educação Ciência e Tecnologia com a missão de dar continuidade aos projetos traçados pelo antecessor.

Como ex-dirigente da FAPESC e Secretário responsável pela pasta, elege a área de Ciência e Tecnologia como estratégica para os planos empreendidos para a Educação no Estado. Em relação à área científica e a pesquisa, defende que:

A FAPESC tem uma contribuição muito grande para a área da educação, primeiro porque opera a RCT, rede de Internet e ciência e tecnologia aqui do Estado, à qual estão integradas mais de mil escolas da secretaria. E nós trabalhamos com a meta de integrar todas as escolas à RCT. Somos o primeiro Estado no Brasil a ter mais de mil escolas integradas a uma rede de banda larga.

Defendemos também a idéia de pesquisa para todos. É possível estimular, desde a educação infantil, a pesquisa, a criatividade das crianças, com um pouco mais de método, para formar os futuros cientistas. A minha presença, como pessoa sempre entusiasmada pela ciência e tecnologia, vai ajudar, espero, a reforçar a orientação na direção da modernidade tecnológica e na amplitude da pesquisa em todos os níveis da educação. Vamos melhorar as condições das salas informatizadas e as condições de aprendizagem dos professores com esse suporte da FAPESC.

Assume no seu lugar o professor Rogério Silva Portanova, professor do Departamento de Direito Público e Ciência Política da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Sociologia Política, mestre em Direito e doutor em Sociologia, Antropologia e Política pela Universidade de Paris VIII (França), assumiu uma área estratégica reestruturada e revalorizada nos dois anos que o ex-reitor Diomário de Queiroz dirigiu a Fundação de Ciência e Tecnologia (FUNCITEC), extinta com a recente reforma administrativa do Estado.

A proposta é consolidar ainda mais a política científica e tecnológica do Estado dentro da visão de contribuir, efetivamente, com a descentralização e o desenvolvimento regional, por meio do aprofundando da integração entre Educação, Ciência e Tecnologia. A FAPESC terá o papel de articular e orientar a política do setor, além de ampliar programas e projetos em todas as áreas do conhecimento, fortalecendo os arranjos produtivos, as incubadoras, os pólos e parques tecnológicos e as parcerias, busca assegurar

maiores investimentos com a aplicação dos recursos constitucionais que prevêm 2% da arrecadação líquida de impostos para Ciência, Tecnologia e Inovação.

D) Evento Crítico IV: É Implementado no Estado o Sistema Financeiro de Conta Única

Em 2005, foi implementado no Estado o Regime de Unidade de Tesouraria ou Caixa Único como forma de gestão dos recursos públicos. Se por um lado, esse modelo de gestão possibilitou para o Governo um maior controle sobre a totalidade dos recursos, para a FAPESC, por outro lado, apresentou a desvantagem de centralizar as decisões financeiras na Secretaria de Estado da Fazenda. De acordo com a Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005:

A administração financeira do Estado, a cargo da Secretaria de Estado da Fazenda, observará o princípio da Unidade de Tesouraria e será realizada mediante a utilização do Sistema Financeiro de Conta Única, abrangendo todas as Fontes de Recursos dos órgãos e entidades do Poder Executivo.

Serão objeto de centralização em Conta Única todas as receitas orçamentárias e extra-orçamentárias, tributárias e não-tributárias, dos órgãos e entidades do Poder Executivo.

Para o Estado, a administração através do Caixa Único tem como objetivo:

1. Manter a disponibilidade financeira em nível capaz de atender à programação financeira de desembolso;
2. Prover o Tesouro Estadual dos recursos necessários às liberações financeiras, com vistas ao atendimento dos Encargos Gerais do Estado;
3. Utilizar eventual disponibilidade para garantir a liquidez de obrigações do Estado ou com o objetivo de reduzir o custo da dívida pública; e
4. Otimizar a administração dos recursos financeiros mediante a busca de melhores taxas de juros ou rendimentos.

Antes, os recursos financeiros arrecadados que possuíam vinculação legal a despesas de Ciência e Tecnologia eram mantidos em conta apropriada e apenas poderiam se utilizados para aquela finalidade. No entanto, aqueles recursos que não possuíam vinculação legal a determinadas despesas ficavam disponíveis em contas movimentos dos órgãos ou entidades, que eram zeradas mediante a transferência de recurso da conta centralizadora (Conta Única), caso estas fossem devedoras.

A partir de 2005, todos os recursos financeiros arrecadados deixaram de possuir vinculação a despesas predefinidas. Conseqüentemente, a FAPESC passa a ter sua disponibilidade financeira e sua previsão orçamentária controlada pela Secretaria da Fazenda, através do Sistema *on line* Acompanhamento e Controle Orçamentário – ORC.

E) Evento Crítico V: É aprovado o Termo de Outorga

Em 20 de abril de 2005, por meio do Decreto nº 3.071, foi aprovada a execução descentralizada das ações da FAPESC com transferência direta de recursos financeiros à pessoas físicas.

Com a regulamentação dessa legislação, os projetos aprovados nos Editais de Pesquisa, passam a ser liberados através de Termo de Outorga. O pesquisador passa a ser responsável pelos recursos liberados para a execução do projeto de pesquisa, cabendo a ele responder pelo total utilizado.

Com esta nova possibilidade, vislumbrou-se uma desburocratização das atividades realizadas pela Fundação. Quando perguntado sobre as vantagens do Termo de Outorga em relação ao Conveniamento, um entrevistado responde que:

O Termo de Outorga, firmado através de Contrato de Apoio Financeiro a Projetos de Pesquisa Científica ou Tecnológica, permite que o apoio à pesquisa seja realizado diretamente com o pesquisador. Ou seja, as instituições de ensino e pesquisa do Estado participam do contrato apenas no papel de intervenientes.

Assim, ganha-se muito tempo com as rotinas administrativas, que são bruscamente diminuídas, já que a tramitação não envolve a necessidade de se estar em dia com as certidões negativas de débito e prestações de contas.

Alem disso, a FAPESC é inteiramente responsável pela execução operacional do Termo de Contrato, ficando direta e exclusivamente responsável pela guarda dos documentos e arquivos eletrônicos necessários às auditorias da Secretaria de Estado da Fazenda e do tribunal de Contas do Estado.

Com essa possibilidade, é dispensada também a aprovação de cada processo pelas Secretarias de Estado do Planejamento, Fazenda e Casa Civil, bem como pela Secretaria de Desenvolvimento Regional.

Oportuno ressaltar que os Contratos são utilizados para apoio a projetos de pesquisa científicas e tecnológicas que tenham sido selecionados a partir de Chamadas Públicas de Editais de Pesquisa aprovadas pelo Conselho Superior e pela diretoria da FAPESC, para os demais apoios da instituição o trâmite de apoio continua a ser o mesmo, sendo obrigatória à aprovação da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão, pela Secretaria de Estado da Fazenda, pelas Secretarias de Desenvolvimento Regionais (pertinente à região do projeto em análise) e pelo Governador do Estado.

6.5.1 Análise Teórica do Período Estratégico V

Com base nos eventos críticos e no ambiente geral e do ambiente específico descritos anteriormente, será realizada a seguir a análise teórica do 5º Período Estratégico da FAPESC.

6.5.1.1 Stakeholders relevantes

No Quadro 36 estão indicados os *stakeholders* relevantes do período 2005 e as conseqüências estratégicas de sua atuação sobre as atividades da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC.

O Governo do Estado influenciou efetivamente esse período estratégico ao implementar a Reforma Administrativa do Estado, responsável por criar a Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica – FAPESC, que congregou a Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC e o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária – FEPA. Além disso, a criação da FAPESC fazia parte de um desafio pessoal do Governador, cujo projeto modelo tinha sido concebido ainda quando era Ministro da Ciência e Tecnologia, em 1973, durante o Governo do Presidente Sarney.

A Assembléia Legislativa do Estado também teve papel de destaque, igualmente ao período anterior, ao aprovar a Reforma Administrativa do Estado e acatar a proposta orçamentária para o ano de 2005 elaborada pela Fundação, visando tanto o fomento das atividades de Ciência e Tecnologia no Estado, aqui incluída a área de Agropecuária, como os recursos necessários à manutenção das atividades de aporte a esse fomento, como despesas com funcionários, viagens, material e expediente etc. Disso dependia o pleno exercício das atividades da Fundação.

A Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia, na pessoa do Secretário de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia, foi um *stakeholder* importante desse período, pois a ela cabia a responsabilidade perante o Governador pela supervisão dos projetos desenvolvidos na FAPESC. Ademais, o Secretário, Professor Diomário de Queiroz, foi Diretor Geral da instituição até fevereiro de 2005, influenciando sobremaneira os rumos tomados pela Fundação.

Essa supervisão, realizada por meio de orientação, coordenação, controle e avaliação das atividades, tinha como objetivos (Decreto Estadual nº 307, de 04/06/2003):

- Assegurar a observância nas normas constitucionais;

- Promover a execução dos programas e ações do Governo;
- Coordenar as atividades e harmonizar a sua atuação com a dos demais órgãos e entidades;
- Avaliar o desempenho da FAPESC; e
- Fiscalizar a aplicação e a utilização dos recursos financeiros.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Governador do Estado/Governador 2. Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina - ALESC 3. Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia 4. Comunidade Científica Catarinense 5. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A – EPAGRI 6. Empregados da extinta FUNCITEC 7. Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (CONCITI) 8. Conselho Superior da FAPESC 9. Tribunal de Contas do Estado 10. Secretarias de Desenvolvimento Regional 11. Conselhos de Desenvolvimento Regional 12. Secretaria de Estado da Fazenda 13. Entidades Estaduais de Administração Indireta 14. Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - O Secretário de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia é responsável perante o Governador pela supervisão dos projetos desenvolvidos na FAPESC. - A Comunidade Científica participou, por meio dos seminários e das conferências estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação, da proposta de formulação da FAPESC - O Governador do Estado como grande propulsor da Reforma Administrativa do Estado - O Governador do Estado leva a cabo seu projeto pessoal de criação da FAPESC - Assembléia Legislativa do Estado por aprovar a Reforma Administrativa e o orçamento anual da Fundação - O Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (CONCITI) como órgão normativo e consultivo do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado - O Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária – FEPA como - A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A – EPAGRI que atua de forma conjunta com a FAPESC na aplicação dos recursos destinados à pesquisa Científica e Tecnológica - Os empregados da FUNCITEC, especialmente os integrantes do DOMINUS, por contribuírem com a transformação da FUNCITEC em FAPESC - O Conselho Superior da FAPESC, ainda que não regulamentado em lei, continua a assumir a responsabilidade pelas decisões estratégicas da FAPESC - Tribunal de Contas como órgão regulador e fiscalizador das atividades desenvolvidas pela Fundação.

Quadro 36: Períodos relevantes no período de 2005 e suas implicações estratégicas

A Comunidade Científica participou, por meio dos seminários e das conferências estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação, da proposta de formulação da FAPESC. Assim teve papel de destaque nas estratégias e nas mudanças ocorridas no período.

O Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação – CONCITI, criado com a Reforma Administrativa do Estado, não desempenhou durante este ano o objetivo para o qual foi criado. No entanto, o Conselho Superior da FAPESC continuou a influenciar nas decisões da Fundação, mantendo-se ainda como órgão de deliberação superior da instituição.

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A – EPAGRI passou a influenciar as mudanças e as estratégias empreendidas pela organização neste período ao ser inserida, pela Reforma Administrativa, por conta da pesquisa agropecuária, a atuar de forma conjunta com a FAPESC na aplicação dos recursos destinados à pesquisa Científica e Tecnológica. Como o ano de 2005 foi caracterizado pela reestruturação da instituição de modo a se adequar à nova estrutura do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, a forma de atuação da EPAGRI não foi regulamentada, gerando, em termos práticos, uma deficiente atuação desta sobre as atividades da instituição, mais como órgão consultivo do que de decisão propriamente dita.

Os empregados da extinta FUNCITEC também foram responsáveis pela criação da FAPESC. Especialmente os integrantes do DOMINUS tiveram participação intensiva na configuração do novo modelo da instituição e do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, ao externarem o que desejava a Administração Superior da Fundação e colherem junto a Comunidade Científica os seus anseios.

Os clientes, igualmente ao período anterior, são representados pelas instituições de ensino e pesquisa do Estado de Santa Catarina que se beneficiam diretamente pelos programas de fomento desenvolvidos pela FUNCITEC. Nesse período os clientes que influenciaram as atividades da instituição podem ser divididos em quatro categorias: Beneficiários da Rede Catarinense de Tecnologia – RCT, Beneficiários dos Editais de Fomento à Pesquisa, Eventos Científicos e Infra-Estrutura para a Pesquisa Científica; Beneficiários de Incubadoras tecnológicas; e Beneficiários dos Arranjos Produtivos Locais: Instituto Euvaldo Lodi IEL/SC (Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina).

As Secretarias de Desenvolvimento Regional e seus respectivos Conselhos, de modo similar ao período anterior, influenciam as atividades da organização, já que

qualquer projeto aprovado em reunião de diretoria deve passar obrigatoriamente pela aprovação do Conselho de Desenvolvimento Regional vinculado a sua respectiva Secretaria de Desenvolvimento Regional.

Com o estabelecimento do regime de caixa único, a Secretaria de Estado da Fazenda passa a ser um *stakeholder* relevante, uma vez que a partir daí seu controle sobre os recursos financeiros da instituição torna-se mais constantemente. De acordo com um entrevistado: “antes o dinheiro da Fundação tinha um carimbo indicando que aquele dinheiro nos pertencia, depois da adoção do regime de caixa único, perdemos esse privilégio. Agora nosso dinheiro é igual a qualquer outro. Faltando dinheiro para alguma coisa, o dinheiro da FAPESC não é perdoado”.

6.4.1.2 Principais estratégias organizacionais do período

A análise do período permite destacar as seguintes estratégias organizacionais relevantes, identificadas na descrição dos eventos críticos que demarcaram o período em estudo:

- Atuação como agente fomentador das atividades de Ciência, Tecnologia, Inovação, inclusive da área de Agropecuária, no Estado de Santa Catarina, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico e social;
- Atuação como agente de fomento dos Programas de Governo;
- Atuar na modalidade de fomento de Editais de Pesquisa;
- Atuar na criação do Programa de Gestão da Propriedade Intelectual; e
- Prioridade à área de Meio Ambiente.

As estratégias podem ser classificadas, no conceito de Mintzberg e McHugh (1985), como deliberadas, uma vez que foram antecipadamente pretendidas e planejadas, pela Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005, que aprovou a Reforma Administrativa do Estado. Sua implementação deu-se por meio de ações operacionais e administrativas desenvolvidas pela Direção e pelo Corpo Funcional e, de certa forma, apesar do aumento das funções que passaram a exercer a instituição, não mudaram os fluxos de atividades já estabelecidos.

Na classificação de Whittington (2002), essas estratégias podem ser classificadas como Estratégias Sistêmicas (Figura 41), pois, além de surgirem de processos deliberados, ou seja, foram planejadas, possuíam objetivos plurais.

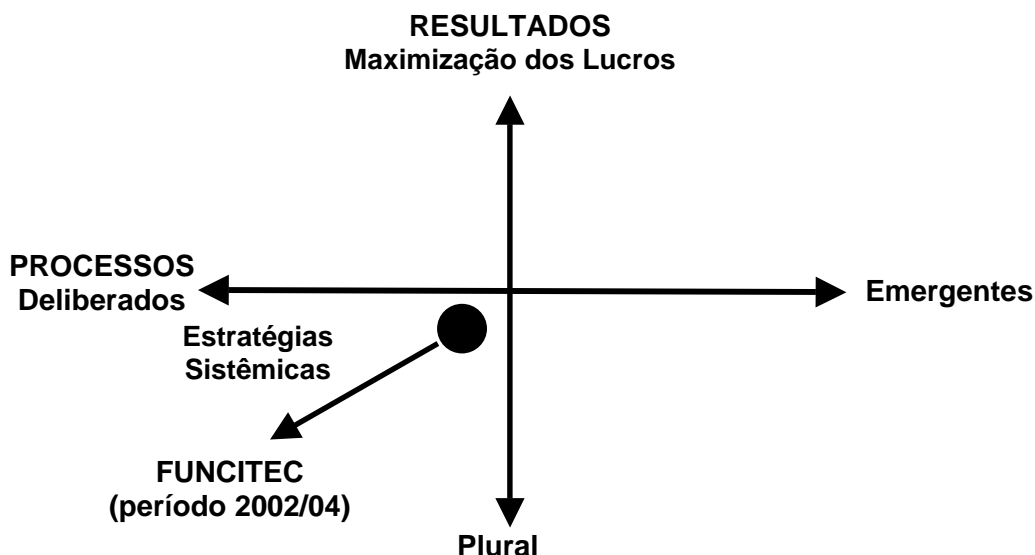


Figura 41: Classificação das estratégias da FUNCITEC 2005
Fonte: Whittington (2002).

6.5.1.3 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

Utilizando o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para o período em análise (2005), pode-se posicionar a FAPESC no Quadrante II referente à Diferenciação, representado na Figura 42.

O Quadrante indicado é formado por um alto nível de determinismo ambiental e concomitantemente por um elevado nível de escolha estratégica.

O alto determinismo ambiental decorre da modalidade de interferência externa à instituição, realizada pelo Governo do Estado, pelo Conselho superior, pela Assembléia Legislativa e pelo Tribunal de Contas do Estado.

O Governo do Estado ofereceu alto grau de determinismo ambiental a FAPESC, por possuir controle monetário sobre as atividades da instituição e estrutura de poder de decisão sobre as suas atividades, sem limites de poder quanto as decisões tomadas pela instituição. A Assembléia Legislativa também foi responsável pelo determinismo ambiental conferido a esse período, por atuar sobre a aprovação do orçamento anual da

instituição, influenciando diretamente sobre as atividades a serem desenvolvidas ao longo do ano.

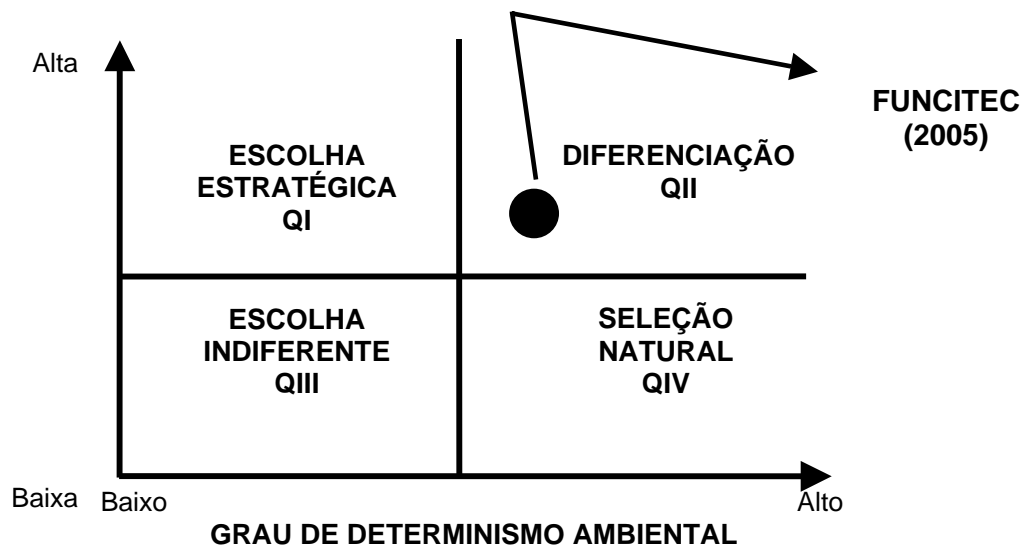


Figura 42: Posicionamento Estratégico da FUNCITEC no Período Estratégico V (2005)
 Fonte: Hrebiniak, Joyce (1985)

O Tribunal de Contas do Estado atuou como órgão regulamentador, com poder para impor maior disciplina às atividades desenvolvidas pela FAPESC, sendo, inclusive, capaz de aplicar penalidades em caso de falta. Sua intercedência, ainda que de apenas uma vez por ano, tinha regularidade suficiente para punir os atos da administração.

A despeito de todos essas restrições e da legislação impor certos ritos relativamente à autorização de funcionamento (Lei Complementar nº 284, de 28/02/2005), a FAPESC atuava em um ambiente que deixava larga faixa de possibilidades ao aproveitamento das oportunidades de conveniamento com outras instituições (CNPq, CAPES, Ministério de Ciência e Tecnologia) e na tomada de decisão da Administração Superior.

Portanto, naquilo que não colidia com as limitações impostas pelas já citadas instâncias de poder, a Administração Superior possui liberdade de manobra razoável para concretizar as propostas dos Planos de Governo e atender as necessidades dos clientes.

7. SÍNTESE DA ANÁLISE TEÓRICA

Este capítulo enfoca, do ponto de vista teórico, o processo de adaptação estratégica e o desenvolvimento organizacional da FAPESC no período 1990-2005. Descreve, inicialmente, a síntese comentada das análises teóricas dos períodos estratégicas desenvolvidas no capítulo anterior, com o propósito de proporcionar uma visão integrada dos aspectos que as constituem: *stakeholders* relevantes, principais estratégias organizacionais empreendidas pela instituição e o posicionamento da instituição quanto ao determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica.

Em seguida, apresenta o resultado da aplicação do Modelo de Evolução Organizacional (TUSHMAN, ROMANELLI, 1985) na instituição investigada, com a identificação dos períodos de mudanças incrementais e de mudanças revolucionárias.

7.1 Stakeholders relevantes do período 1990-2005

O Quadro 37 descreve os *stakeholders* que exerceram, nesta categoria, papel relevante no processo de Adaptação Estratégica e de Desenvolvimento Organizacional da FAPESC no período 1990-2005.

O Governo Estadual pode ser considerado o mais importante *stakeholder* da FAPESC no seu processo de adaptação estratégica, pois esteve presente em todos os períodos estratégicos identificados na investigação. Além de seu papel essencial de fomentador das atividades desempenhadas pela instituição, a FAPESC tinha suas atividades vinculadas ao Plano de Governo, do qual dependia para definir suas linhas de ação e planejar suas atividades. Além disso, nos 4º e 5º períodos estratégicos, após a publicação do Decreto 307/2003, todos os convênios assinados, ou seja, qualquer apoio concedido pela instituição, deveriam necessariamente ser aprovados, através de decreto, pelo Governador do Estado.

A Assembléia Legislativa do Estado também esteve presente em todos os períodos estratégicos, ainda que no 2º Período Estratégico tenha granjeado maior proeminência graças à criação da Comissão Especial de Ciência e Tecnologia, cuja função foi definir áreas prioritárias para investimentos de Ciência e Tecnologia do Estado. A atuação da Assembléia Legislativa, mesmo que constante em todos os períodos, foi menos contundente que a do Governo do Estado: com exceção deste 2º período, a intercedência da

Assembléia Legislativa para a área de Ciência e Tecnologia limitava-se a aprovação da Legislação concernente à área e a aprovação do orçamento anual da instituição, ambos encaminhados para aprovação por iniciativa do Governo do Estado.

A Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, das Minas e Energia, a Secretaria de Estado da Tecnologia, Energia e Meio Ambiente e a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico exerceram papel importante apenas no 1º Período Estratégico, quando a instituição era apenas um fundo vinculado a essas Secretarias, o que deixou de ocorrer em 1997, com a criação da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC. Cada uma dessas Secretarias recebeu a função de órgão central do Sistema de Ciência e Tecnologia cuja responsabilidade era definir a política de Ciência e Tecnologia para o Estado, em conjunto com o Conselho de Política Científica e Tecnológica do Estado, e da qual o Fundo dependia para definir seus investimentos.

Além disso, o fato de estar vinculado a uma Secretaria restringia suas ações, já que, nessa circunstância, era mais difícil controlar a aplicação dos recursos destinados constitucionalmente à Ciência e Tecnologia, que podiam ser facilmente alocados para outras áreas também geridas por essas Secretarias. Mesmo sendo criada na Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico uma estrutura para tratar especificamente da área, não existia autonomia quanto às decisões tomadas pela Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e suas Gerências - de Informação e Difusão, de Fomento Científico e Tecnológico de Pólos Tecnológicos, o que era planejado dependia obrigatoriamente da deliberação do Secretário de Estado.

O Conselho de Política Científica e Tecnológica do Estado – CONCIET influenciou as decisões da instituição apenas no 1º Período Estratégico de adaptação estratégica da instituição, quando foi criado, por força de lei, como órgão de representatividade da Comunidade Científica e da Comunidade Empresarial para as decisões concernentes a Ciência e Tecnologia no Estado.

Em 1997, a partir da instituição da Fundação de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC, o Conselho de Política Científica e Tecnológica do Estado – CONCIET foi substituído pelo Conselho Superior, que foi regulamentado e passou a atuar apenas a partir de 1999 como órgão de deliberação máxima das decisões da instituição. Como a partir desta data a Fundação passou a desempenhar o papel central da política científica e tecnológica do Estado, o Conselho passou a ter sua função idêntica ao CONCIET.

O Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação – CONCITI, criado em 2005, influenciou o 5º Período Estratégico da adaptação estratégica da FAPESC. Ainda que sua participação tenha sido insuficiente devido à indefinição na indicação dos representantes legais de cada uma das instituições componentes do Conselho, que perdurou até a metade do ano de 2005, seu desempenho, juntamente com o Conselho Superior, influenciou sobremaneira as decisões tomadas pela instituição durante aquele ano.

O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina exerceu sobre a Fundação influência de caráter regulamentador sobre as atividades rotineiras desempenhadas na instituição, especialmente sobre os convênios e contratos firmados ou sobre possíveis irregularidades. Sua ação se fez presente apenas a partir do 4º Período Estratégico, quando este órgão tornou-se responsável pela Auditoria Interna do Governo do Estado.

A Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina – BADESC e o Comitê Técnico da FUNCITEC foram atuantes apenas no 1º Período Estratégico identificado no processo de adaptação estratégica da instituição, época em que os recursos destinados à Ciência e Tecnologia eram alocados principalmente para projetos de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas instaladas no Estado. Para serem financiados pelo BADESC, precisavam passar pela avaliação deste Comitê Técnico, formado por consultores *ad hoc* e criado para estabelecer critérios transparentes de definição de quais projetos seriam fomentados.

As Secretarias de Desenvolvimento Regional e seus respectivos Conselhos passaram a influenciar as atividades da instituição a partir do 4º Período Estratégico identificado na análise do seu processo de adaptação. Seu papel, ainda que na legislação seja na condição de instância decisória, na prática não atuou dessa forma. A falta de organização interna das Secretarias não as permitia a atuar como previa a legislação, mas, ao mesmo tempo em que, a FAPESC dependia de suas decisões, o que prejudicava o andamento de suas atividades.

As Entidades Estaduais de Administração Indireta, especialmente o Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina – IPESC, a Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina – IOESC, as Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC, a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN, a Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina – COHAB, a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC, o Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina – CIASC e a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina –

EPAGRI, tiveram papel de destaque durante os 4º e 5º períodos estratégicos identificados no processo de adaptação estratégica da Fundação. A criação do Sistema de Acompanhamento das Ações Governamentais – AAG em 2004, em consonância ao estabelecido no Decreto 307/2003, interligou essas entidades a esse sistema, que indicava a situação dessas instituições com essas entidades. Em caso de débito ou da instituição estar com o cadastro desatualizado em alguma dessas entidades, a Fundação ficava proibida de realizar convênio com essa proponente, influenciando seus processos administrativos.

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI teve atuação apenas no último período estratégico identificado pela investigação. Após a Reforma Administrativa do Estado, os recursos destinados à FAPESC deveriam obrigatoriamente obedecer também as definições desse órgão, que representava a parcela de recursos destinado à pesquisa agropecuária no Estado.

A Secretaria de Estado da Educação e Inovação transformada, pela Reforma Administrativa de 2005, em Secretaria de Estado da Educação, Ciência e Tecnologia atuou nos 4º e 5º períodos como importantes *stakeholders*, uma vez que na hierarquia do Sistema de Ciência e Tecnologia ocupavam posição de destaque no processo de decisório da instituição, ainda que este preserve sua autonomia administrativa e técnico-científica.

A Comunidade Científica Catarinense passou a influenciar nas escolhas estratégicas e nas mudanças estratégicas da instituição apenas a partir da criação da Fundação de Ciência e Tecnologia, no ano de 1997. Antes, diante da estrutura indefinida e, de certo modo, desorganizada, que prevalecia, onde o Fundo Rotativo de Amparo a Pesquisa Científica – FUNCITEC foi vinculado entre 1990 a 1996 a três Secretarias de Estado – de Ciência e Tecnologia, Minas e Energia; de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente e do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, não havia uma estrutura que facilitasse a participação desses nas decisões da instituição. Depois da transformação do Fundo em Fundação, a Comunidade Científica ganhou inclusive espaço para representatividade no Conselho Superior da FUNCITEC.

No 4º Período Estratégico, a Comunidade Científica ganhou ênfase especial ao participar afetivamente, através de dois seminários e duas conferências estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação, da elaboração da proposta de reestruturação do Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, em particular da criação da Fundação de Amparo à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.

A Comunidade Empresarial merece destaque no 3º e no 4º período estratégico, identificado pela pesquisa, quando influenciou diretamente as estratégias e a mudança estratégica da instituição. No 3º período estratégico sua influência deveu-se a transferência da gestão do Parque Tecnológico Alfa para a FUNCITEC, o que desviou investimentos previstos para serem gastos em Ciência e Tecnologia para a construção do prédio que serviu de incubadoras de empresas de base tecnológica. No 4º período, a influência deu-se graças ao lançamento do Edital de Fomento a Incubadoras de Base Tecnológica, cujos convênios, apesar de serem firmados com instituições de ensino e pesquisa (já que era vedado à FUNCITEC firmar convênios com instituições de finalidade lucrativa), em última instância, reverteram-se em benefícios para as empresas.

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, órgão da esfera federal vinculado ao Ministério de Ciência e Tecnologia, influenciou significativamente as atividades da Fundação a partir de 1997. No 3º período estratégico viabilizou, através de contrapartida financeira, o financiamento dos projetos aprovados no Edital Sul de Pesquisa e Pós-Graduação, além de exigir que os recursos provenientes do Estado fossem liberados.

O quadro de empregados foi criado também a partir de 1997 e por isso, somente a partir daí passou a influenciar o processo de adaptação estratégica da instituição. No 3º período estratégico representaram a instituição frente a instituições de ensino e pesquisa no âmbito nacional e estadual e foram responsáveis pela elaboração do planejamento das atividades da instituição para o período. Nos 4º e 5º períodos, além de conduzirem as atividades estratégicas de fomento em Ciência, Tecnologia e Agropecuária, foram responsáveis por conduzir e, muitas vezes, por meio do Grupo Dominus, formular o projeto e a legislação que transformaram a FUNCITEC em FAPESC.

A Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão influenciou nas mudanças estratégicas da instituição nos 4º e 5º períodos estratégicos identificados na investigação. Com a readequação do Sistema de Acompanhamento de Ações Governamentais visando acompanhar o que expressava a descentralização das atividades do Governo do Estado, o papel desta secretaria ganhou destaque, pois no trâmite via sistema para repasse de recursos para os projetos de pesquisa aprovados pela instituição era obrigatória a aprovação por esta secretaria, que aprovava o projeto mediante a disponibilidade orçamentária.

A Secretaria de Estado da Fazenda influenciou também as estratégias e as mudanças estratégicas da instituição nos 4º e 5º períodos estratégicos identificados na análise de seu processo de adaptação estratégica. Ainda que a atuação desta Secretaria fosse, de acordo com a Legislação pertinente, idêntica a que cabia à Secretaria do Planejamento, devido à crise financeira ocorrida do Estado ao longo do ano de 2004 e, conseqüentemente, a contenção de gastos, sua função de gerir e controlar as contas públicas, garantindo a liquidez das contas do Estado, passou a ser fielmente cumprida. Com a implantação do Regime de Caixa Único, em 2005, a atuação foi ainda mais intensa, sendo um porta-voz oficial do Governo quanto aos seus investimentos.

Os Clientes influenciaram todos os períodos de adaptação estratégica da Fundação. Contudo, ao longo dos anos, seu papel foi se modificando. Nos 1º e 2º Períodos Estratégicos, em função dos programas de apoio da instituição – RCT, Prêmio Mérito Universitário Catarinense e Parque Tecnológico Alfa, estes foram influenciados pelas atividades desenvolvidas na instituição. Isto se deveu porque no primeiro período ainda não existia uma estrutura de fomento específica para a área, o que possibilitava a participação dos clientes nas decisões das Secretarias e no segundo período, mesmo com a criação da FUNCITEC como instituição autônoma, ainda era muito incipiente a sua atuação e, sem a participação do Conselho nas decisões nos dois primeiros anos de existência, as aspirações dos clientes eram desconhecidas. Os apoios concedidos com os recursos destinados à Ciência e Tecnologia eram concebidos como “prêmios” concedidos pelo Governo do Estado.

Nos períodos seguintes, com a participação intensa do Conselho Superior da Fundação, com representatividade da Comunidade Científica, da Comunidade Empresarial e membros indicados pelo Governador do Estado, que resultou na iniciativa de lançar o Edital Universal de Pesquisa, os clientes passaram a influenciar nas decisões da Administração Superior da Fundação. Em especial a Comunidade Científica e as instituições de ensino e pesquisa sediadas no Estado passaram a influenciar a atuação da Fundação e a exigir da Fundação a continuidade dos programas de fomento à pesquisa científica e tecnológica por meio de Editais de Pesquisa. A partir dos 3º, 4º e 5º Períodos Estratégicos, os clientes passaram a conceber o fomento concedido para a área de Ciência e Tecnologia uma “obrigação” prevista pela Constituição do Governo do Estado.

STAKEHOLDERS	PERÍODOS ESTRATÉGICOS				
	I 1990-1996	II 1997-1998	III 1999-2002	IV 2003-2004	V 2005
GOVERNO ESTADUAL	•	•	•	•	•
ALESC	•	•	•	•	•
CLIENTES	•	•	•	•	•
CONSELHO DE POLITICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - CONCIET / CONSELHO ESTADIAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - CONCITI	•				•
SECRETARIA DE ESTADO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, DAS MINAS E ENERGIA, SECRETARIA DE ESTADO DA TECNOLOGIA, ENERGIA E MEIO AMBIENTE, SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO	•				
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO	•			•	•
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA	•			•	•
AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA – BADESC	•				
COMITÊ TÉCNICO DO FUNCITEC	•				
ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR		•	•	•	
COMUNIDADE CIENTÍFICA CATARINENSE		•	•	•	•
FOPROP SUL		•	•		
COMUNIDADE EMPRESARIAL DE SANTA CATARINA			•	•	
CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPQ		•	•	•	
CONSELHO DE SUPERIOR DA FUNCITEC			•	•	•
EMPREGADOS			•	•	•
SECRETARIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL/ CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL				•	•
ENTIDADES ESTADUAIS DE ADMINISTRAÇÃO INDIRETA				•	•
SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO				•	•
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E INOVAÇÃO, SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA				•	•
EPAGRI					•

Quadro 37: Stakeholders importantes no período 1990-2005

7.2 Principais estratégias da FAPESC no período 1990-2005

As estratégias consideradas relevantes em cada período estratégico estão reunidas no Quadro 38, que as identifica de acordo com a classificação proposta por Mintzberg e McHugh (1985) e Whittington (2002) e que oferece a identificação daquelas que se projetaram por mais de um período.

Atuar no fomento dos programas de Ciência e Tecnologia do Estado e como financiadora dos Programas do Governo foram as estratégias que estiveram presentes ao longo de todo período investigado. A primeira estratégia manteve-se em todos os períodos estratégicos, uma vez que esta era a finalidade principal e que justificava a existência, primeiramente, do Fundo, e, posteriormente, da Fundação.

A segunda estratégia passou a existir apenas no Período Estratégico II, quando o Fundo transformou-se em Fundação. Os principais exemplos de programas do Governo Estadual fomentados pela FAPESC ao longo dos períodos estratégicos são o Prêmio Mérito Universitário Catarinense – PMUC e a Rede Catarinense de Tecnologia – RCT. O *status* de Secretaria de Estado conferido à Fundação a partir do Período Estratégico II, época em que a Fundação passou a ser também implicitamente reconhecida pelo seu potencial político-eleitoral pelo Governo do Estado, mostram que praticamente todas as atividades realizadas ao longo dos períodos estratégicos identificados na pesquisa foram resultantes de algum modo da tradução do Plano de Governo.

ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS	CLASSIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	PERÍODOS ESTRATÉGICOS				
		I 1990-96	II 1997-98	III 1999-02	IV 2003-04	V 2005
Atuação como fundo de fomento dos programas de Ciência e Tecnologia do Estado/Atuar no desenvolvimento científico e tecnológico do Estado.	Deliberada Sistêmica	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Atuação como agente de fomento ao desenvolvimento empresarial de Santa Catarina	Deliberada Sistêmica	XXX		XXX		
Atuação como agente financiador da modernização tecnológica de pequenas e médias empresas catarinenses	Deliberada Sistêmica	XXX		XXX		
Atuar no estímulo a instalação de indústrias de base tecnológica	Deliberada Sistêmica	XXX	XXX		XXX	
Atuar na expansão do Parque Industrial do Estado	Deliberada Sistêmica	XXX				
Atuar na formação e capacitação de pessoal e na melhoria da qualidade das instituições de ensino e pesquisa do Estado	Deliberada Sistêmica		XXX	XXX	XXX	
Implantação de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica e Parques Tecnológicos no Estado	Deliberada Sistêmica		XXX	XXX		
Atuação como financiadora dos Programas de Governo (RCT e PMUC)	Deliberada Sistêmica		XXX	XXX	XXX	XXX
Atuação na Reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado	Deliberada Sistêmica			XXX	XXX	
Criação Sistema Estadual de Informação em Ciência e Tecnologia – SEICT/SC.	Deliberada Sistêmica		XXX			
Atuar no estabelecimento de uma gestão desburocratizada na aplicação dos recursos destinados à Ciência e Tecnologia	Deliberada Sistêmica		XXX		XXX	
Atuação na modalidade de fomento de Editais de Pesquisa Científica	Deliberada Sistêmica			XXX	XXX	XXX
Atuação como agência de captação de recursos	Deliberada Sistêmica			XXX		
Atuação no apoio à inovação tecnológica	Deliberada Sistêmica			XXX		
Criar um Programa de Gestão da Propriedade Intelectual	Deliberada Sistêmica			XXX	XXX	XXX
Apoio à divulgação do conhecimento Científico e Tecnológico gerados nas instituições de ensino e pesquisa no Estado, no País e no Exterior	Deliberada Sistêmica			XXX		
Integração de Provedores de C&T&I com as demandas do Setor Produtivo Local e com as necessidades de modernização do Estado	Deliberada Sistêmica				XXX	

Quadro 38: Principais Estratégias da FAPESC no período 1990-2005

7.3 Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

A Figura 43 apresenta a evolução do posicionamento da Fundação de Amparo a Pesquisa Científica e Tecnológica – FAPESC, no período de 1990 a 2005, segundo o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), possibilitando analisar o ambiente em que a instituição operou ao longo de sua existência, relativamente ao grau de determinismo ambiental e a sua capacidade de escolha estratégica.

Inicialmente, durante o Período Estratégico I, posicionada no Quadrante I, referente à Escolha Estratégica, descolou-se no Período Estratégico II para o Quadrante II, referente à Diferenciação. Nesses períodos não houve alteração quanto ao nível de escolha estratégica da instituição, que em ambos os períodos era alto.

A mudança ocorreu a partir de 1999 em relação ao nível de capacidade de escolha estratégica, que passou de alto para baixo. Isto se deveu principalmente, como já foi explanado, ao fato de que nesse ano, sob a Direção Geral de Honorato Tomelin, a Fundação passou a ter influência direta das decisões do Governador do Estado, Esperidião Amin. A crise financeira do Estado decorrente do Escândalo das Letras, principal fonte de recursos para o exercício das atividades da instituição, foi questão que colocou seus dirigentes à mercê das decisões que emanavam do Governador do Estado, a quem hierarquicamente a Fundação se reportava.

O Conselho Superior que, a partir de 1999, passou a exercer sua função de órgão de deliberação máxima da Fundação e responsável pela definição da Política Estadual de Ciência e Tecnologia, conforme previa a Legislação, também foi responsável pela diminuição da capacidade de escolha estratégica da instituição. Sua atuação, apesar de menos contundente que o Governo do Estado, foi definitiva neste período, influenciando diretamente, por exemplo, no lançamento do 1º Edital de Pesquisa Científica com recursos exclusivamente do Estado.

No Período Estratégico IV, desloca-se novamente para o Quadrante II, e aí permaneceu durante o Período Estratégico V. O posicionamento neste quadrante indica que a instituição atua em meio a um ambiente de regulação. No caso da FAPESC este posicionamento deu-se devido às necessidades de recursos, provenientes quase que exclusivamente do Governo Estadual, a legislação vigente quanto aos meios de conduzir os negócios (por se tratar de uma Fundação pública) e a atuação do Conselho Superior, que foi mais constante nesses dois períodos.

No entanto, a despeito desse ambiente de alto determinismo ambiental, a alta administração da FAPESC tinha igualmente elevada capacidade de escolha estratégica. No Período Estratégico IV, a Administração Superior, na pessoa do Professor Diomário de Queiroz, teve apoio incondicional do Governo do Estado para traçar junto à comunidade científica a proposta de reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado, que fazia parte do Plano de Governo de Luiz Henrique da Silveira.

No Período Estratégico V, com a reestruturação que transformou a FUNCITEC em FAPESC, a autonomia administrativa e técnico-administrativa conquistada no período anterior assegurou a elevada capacidade de escolha estratégica deste período.

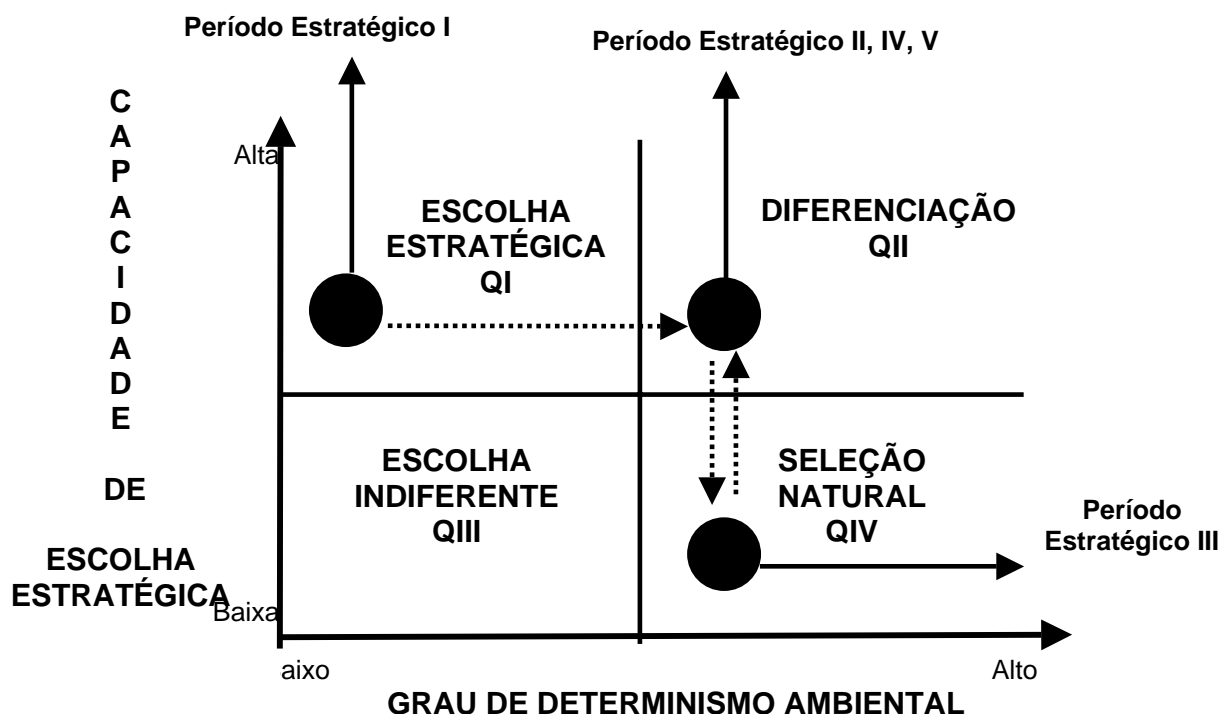


Figura 43: Posicionamento Estratégico da FUNCITEC no período 1990-2005
 Fonte: Hrebiniak, Joyce (1985)

7.4 Evolução Organizacional: padrão das mudanças Estratégica da FAPESC

A aplicação do Modelo da Evolução Organizacional de Tushman e Romanelli (1985) à organização investigada, indicou a existência de dois períodos de mudanças incrementais (1990-1996, 1998-2004), entremeados por dois períodos de mudanças revolucionárias (1997 e 2005). A Figura 44 permite visualizar os referidos períodos, subdivididos, inclusive em fases de fermentação e de ajustamento.



Figura 44: Evolução organizacional da FAPESC (1990-2005)
 Fonte: Tushman, Romanelli (1985).

7.4.1 Período de mudanças incrementais I (1990-1996)

Este período estende-se desde a data de criação do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC, em 1990, até a instituição da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC, em 1997. Caracteriza-se pela ausência de transformações profundas na estrutura organizacional, nos recursos humanos, nos sistemas e processos, além do desenvolvimento de ajustes incrementais às alterações ocorridas no ambiente.

Aplicando-se os conceitos do modelo teórico referido à FAPESC, identificou-se nessa fase dois sub-períodos: o de ajustamento (1990-1996), e o de fermentação das mudanças revolucionárias (1995-1996).

No primeiro, destacam-se como fatores responsáveis pela inércia estrutural:

- A criação do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC deu-se em 1990, no Governo Pedro Ivo Campos – Cacildo Maldaner, do PMDB. Apenas um ano depois, assumem Vilson Pedro Kleinübing e Antônio Carlos Konder Reis, de aliança político-partidária divergente, o PFL/PDS. No Plano de Governo havia a proposta de dinamizar o Sistema de Ciência e Tecnologia, com investimento na área e com a ampliação da gama de benefícios fomentados pelo Fundo.
- Contudo, focado prioritariamente no desenvolvimento da Empresa Catarinense, criou o Parque Tecnológico Alfa e o PRODEC – Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense, programas que passaram a absorver considerável parcela de recursos destinada à área de Ciência e Tecnologia, mas que ao mesmo tempo não se ressentiam da ausência de mudanças na estrutura de fomento proporcionada pela Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente, uma vez que esses tipos de apoio eram operacionalizados pelo BADESC – Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A.

Entretanto, a partir de 1995, tem início o período de fermentação, que culminou com a criação da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC, que deu início a um período de reorientação (mudanças revolucionárias). Nesse período de fermentação foram identificados os seguintes fatores que desencadearam as mudanças descontínuas:

- Em 1995, Paulo Afonso Evangelista Vieira é eleito Governador do Estado de Santa Catarina, nomeando o Professor Neri dos Santos para Secretário da recém criada Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, que passa a absorver o Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC.
- Nesta Secretaria, é criada uma estrutura de fomento para a Ciência e Tecnologia, contando com uma Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e as Gerências de Informação e Difusão, de Fomento Científico e Tecnológico e de Pólos Tecnológicos.

- Entre as ações previstas no Plano de Governo está a Reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia e a criação de uma Fundação de Amparo à Pesquisa.
- A Reestruturação do Sistema de Ciência e Tecnologia estava amparada na aspiração da Comunidade Científica, segundo o Plano de Governo de Paulo Afonso.
- O Planejamento de Governo para o Período 1996-1999 (PPA 96/99) idealiza o Programa de Modernização Tecnológica do Estado de Santa Catarina – PROMOTEC/SC, que, além de determinar a criação de uma Fundação, sob a alcunha de Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC, estabeleceu as principais prioridades a serem fomentadas com os recursos destinados à Fundação.

7.4.2 Período de mudanças revolucionárias I (1997)

O período relativo à transformação do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FUNCITEC em Fundação de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC caracterizou-se por mudanças revolucionárias, abrangendo a estrutura organizacional, as estratégias, os recursos humanos, os sistemas e os processos.

No que se refere à estrutura organizacional, verificou-se a extinção do organograma existente na Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e a criação de um organograma único com características peculiares de uma fundação de amparo à pesquisa e condizente com a personalidade jurídica da instituição, onde foram introduzidos os cargos da Administração Superior, o Corpo Administrativo e o Corpo Científico e Tecnológico.

Os sistemas e processos foram remodelados, pois, como fundação, precisava se adequar a Legislação concernente a sua personalidade jurídica. Foram criados processos de contabilidade (realização do balanço mensal e anual, prestação de contas), um sistema financeiro e um processo de formalização de contratação de pessoal. Além disso, passou-se a fomentar pesquisa científica e tecnológica (Edital Sul de Pesquisa e de Pós-Graduação), o que implicou em criar equipes de consultorias de avaliação dos projetos submetidos à instituição e metodologias próprias para avaliar estes processos.

No que diz respeito a recursos humanos, além dos já citados cargos estabelecidos, foi criada a figura do Coordenador de Projeto. Sem vínculo empregatício com a Fundação e sem integrar o quadro de servidores da instituição, sua característica era próxima a de um cargo em comissão, salvo o fato de ser imposto como pré-requisito obrigatório sua formação em nível superior de escolaridade.

7.4.3 Período de mudanças incrementais II (1997-2004)

Estende-se desde o estabelecimento da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC até a sua transformação em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica do Estado de Santa Catarina – FAPESC. Inicialmente, caracterizou-se pelo ajuste fino de estratégias adotadas no período anterior e pelo desenvolvimento de ajustes incrementais em resposta às principais alterações ocorridas no ambiente, em especial a crise financeira que resultou do Escândalo das Letras.

A partir de 2003, no entanto, Luiz Henrique da Silveira toma posse como Governador do Estado e nomeia Antônio Diomário de Queiroz como Diretor Geral da Fundação, o que passa a ocasionar o período de fermentação das mudanças revolucionárias, que acabariam por resultar na criação da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.

No período de ajustamento (1999-2002) foram identificados os seguintes fatores que ocasionaram a inércia estrutural da instituição:

- Como órgão de administração indireta da estrutura do Governo do Estado, a FUNCITEC sofreu diretamente os reflexos do Escândalo das Letras, que resultou na sua crise financeira.
- Sob a gestão de Neri dos Santos (1997-1998), a Fundação se comprometeu junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq em fomentar com contrapartida financeira os projetos aprovados no Plano Sul de Pesquisa e de Pós-Graduação.
- Com o encerramento do mandato de Paulo Afonso, Esperidião Amin assume o Governo nomeando para Diretor Geral da Fundação Honorato Tomelin, herdando dívidas de compromissos assumidos pela gestão anterior.

- Devido a esta crise financeira iniciada no Governo Paulo Afonso, mas que avançou por um período de três anos do Governo Amin, a liberação de recursos para os projetos do Plano Sul de Pesquisa e de Pós-Graduação puderam apenas ser iniciados em 2001.
- A crise financeira teve reflexos também nos baixos investimentos realizados pela instituição nos primeiros anos de gestão de Tomelin. Entre os anos de 1998 e 2000, apenas foram aplicados em média R\$ 1.500.000,00 por ano nos programas da instituição.

O período de fermentação tem início em 2003, sendo identificados os seguintes fatores desencadeadores das mudanças revolucionárias:

- Luiz Henrique da Silveira vence as eleições de 2002 para Governo do Estado. Ao assumir em 2003, empossa Antônio Diomário de Queiroz para o cargo de Diretor Geral da Fundação, com a designação de estruturar o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia, fundamentado na política de regionalização e de descentralização assumidas como meta do Governo.
- Foram promovidos pela Fundação dois seminários e duas conferências estaduais de Ciência, Tecnologia e Inovação, visando conhecer as necessidades para a área a partir das necessidades da Comunidade Científica e Empresarial do Estado.
- O Conselho Superior da FUNCITEC passa a atuar nesse processo de reestruturação, que visava, em linhas gerais criar uma única Fundação que abarcasse as áreas de Ciência e Tecnologia e de Pesquisa Agropecuária, além de uma Secretaria de Estado, que tivesse espaço exclusivo para tratar assuntos dessa natureza.
- O modelo de fomento adotado pela FUNCITEC, via conveniamento com instituições de ensino e pesquisa do Estado, começa a mostrar sinais de desgaste, devido à burocracia em torno dos processos que, em alguns casos, chegou a inviabilizar a execução dos objetivos dos programas.
- Criação de um Grupo de Desenvolvimento Organizacional com a responsabilidade de acompanhar o projeto da Reforma Administrativa do Estado e a formulação de novos processos organizacionais para a estruturação do

Sistema de Ciência e Tecnologia, que viria a criar a Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.

7.4.4 Período de mudanças revolucionárias II (2005)

Este 2º Período de mudanças revolucionárias refere-se à transformação da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC em Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.

No que se refere à estrutura organizacional, foi criado um organograma que abarcou a área de Ciência e Tecnologia e a área Agropecuária, contemplando os seguintes cargos: Presidente (em substituição ao Diretor Geral), Oficial de Gabinete, Procurador Jurídico, Diretor de Pesquisa Científica e Tecnológica (em substituição o Diretor Técnico-Científico), Diretor de Administração (em substituição ao Diretor Administrativo Financeiro), Gerente de Pesquisa Agropecuária, Gerente de Pesquisa Científica e Tecnológica, Gerente de Tecnologia da Informação, Gerente de Redes, Gerente de Suporte, Gerente Financeiro, Gerente de Planejamento e Avaliação e Gerente Administrativo. Permaneceram ainda no organograma os cargos de Supervisão e de Coordenação de Projetos, criados no período de mudanças revolucionárias I (instituição de Fundação de Ciência e Tecnologia).

Quanto ao pessoal, com esse aumento significativo no número de cargos, o número de empregados mais que dobrou o número de colaboradores diretos da instituição. Em termos de coordenadores de projetos, passou de 20 (vinte) para 40 (quarenta). Com o aumento de número de níveis hierárquicos na instituição, houve a necessidade de remodelar os sistemas e processos existentes.

7.5 Desenvolvimento Organizacional da FAPESC: fases de evolução e de revolução

O Modelo de Desenvolvimento Organizacional proposto por Greiner (1972) à instituição investigada indica que a instituição vivenciou duas fases de crescimento (1990-1996 e 1997-2004), caracterizadas por estágios de evolução em que foram necessários apenas pequenos ajustes para manter o crescimento, e duas fases de crise (períodos de revolução), nos anos 1997 e 2005. Aponta ainda que ao final do período delimitado para a

investigação, a FAPESC encontrou-se vivenciando a 3^o fase de crescimento no seu processo de desenvolvimento organizacional, o crescimento pela Delegação.

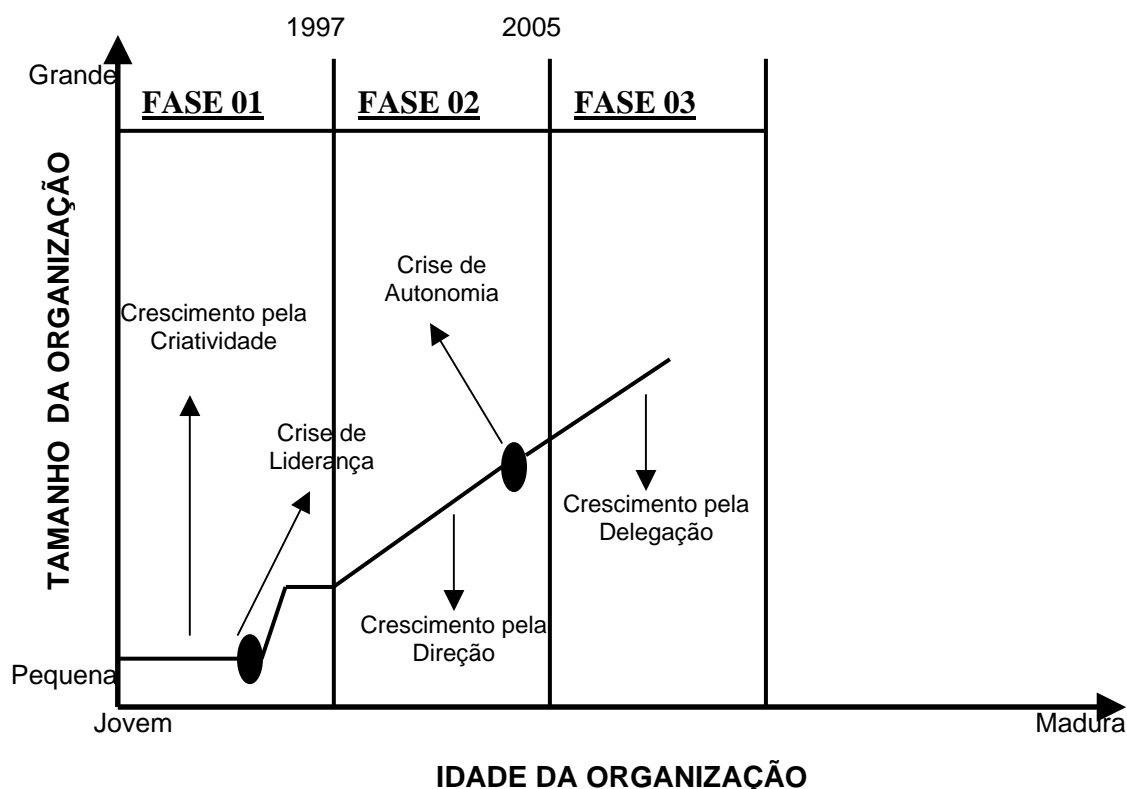


Figura 45: Desenvolvimento Organizacional da FAPESC no período 1990-2005.

Fonte: Greiner (1976)

A primeira etapa de Desenvolvimento Organizacional coincide com o nascimento do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FUNCITEC e se estende até o ano de 1996. Entre os anos de 1990 e 1995, o Fundo não contou com uma estrutura organizacional formalmente hierarquizada, predominando a informalidade quanto aos procedimentos adotados. O processo decisório era totalmente concentrado na cúpula, em especial nos Secretários das Secretarias às quais estava vinculado nesse período (Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, Minas e Energia e Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente), que eram responsáveis também pela gestão de outras fontes de recursos. A Coordenadoria de Ciência e Tecnologia existia apenas formalmente, por uma disposição da lei, mas na prática não havia empregado ocupando este cargo. No final de 1994, tiveram início as campanhas para eleição de Governo do Estado, oportunidade em que a Comunidade Científica começou a exigir que Ciência e Tecnologia fossem tratados como assuntos estratégicos, no sentido de se cumprir o que obrigava a Constituição Estadual.

Resultados dessa exigência deram-se já no início de 1995, quanto foi identificada a primeira fase de revolução do desenvolvimento organizacional da FAPESC. Com a

mudança de Governo do Estado, assumindo Paulo Afonso, foi transferida a responsabilidade pela gestão do fundo à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, o que precipitou a crise de liderança. Nessa fase, foi criada uma estrutura de fomento à Ciência e Tecnologia formada por uma Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, e três Gerências – Gerência de Informação e Difusão, Gerência de Fomento Científico e Tecnológico e Gerência de Pólos Tecnológicos, numa tentativa de transferir o poder concentrado na figura do Secretário para essa Diretoria. São introduzidas as primeiras técnicas de análise dos projetos de pesquisa, com a criação de Comitê Técnico formado de consultores *ad hoc*, e delineados os primeiros procedimentos adotados para a formalização dos processos de fomento junto ao BADESC, quando enquadrados na modalidade de apoio reembolsável e de risco, e outras Secretarias de Estado, quando enquadrados na modalidade de apoio não-reembolsável. O processo de planejamento começa a ser formalizado e resulta na elaboração do PROMOTEC/SC, que estabeleceu a criação da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC e as diretrizes de atuação para a instituição que seria criada.

A criação da FUNCITEC marcou o início da próxima fase de desenvolvimento organizacional vivenciada pela instituição – o Crescimento pela Direção, que se estende de 1997 a 2004. Como fundação pública, as normas e procedimentos passam a ser definidos por Legislação Estadual específica. O mesmo vale também para o processo de planejamento, que dependia diretamente das diretrizes apontadas pelo Plano de Governo. Foi introduzida uma estrutura organizacional funcional, com os cargos de Direção Geral, Diretoria Técnico-Científica, Diretoria Administrativo-Financeira, sobre a qual estava centralizado todo o poder da instituição. Foi criado um quadro de pessoal formado por especialistas (os coordenadores de projeto), supervisor de planejamento, supervisão de administração de pessoal (recursos humanos), supervisão de administração de serviços gerais, supervisor de Administração Financeira e supervisor de administração contábil.

A crise de autonomia foi registrada no ano de 2004. Nesse ponto, os problemas tornaram-se mais complexos, os dirigentes da instituição sentiram as limitações dos seus poderes, uma vez que suas decisões estavam sujeitas às definições provenientes do Governo do Estado, principalmente em se tratando da disponibilidade de recursos financeiros. Com o aumento do volume das atividades, devido ao grande número de convênios firmados agraciados nos editais de pesquisa, o controle informal das atividades ou realizada apenas pela Diretoria ficou prejudicado.

Em 2005, teve início a fase da Delegação. A estrutura organizacional tornou-se mais complexa, o cargo de Diretoria Geral foi substituído pelo de Presidente, foi criada mais uma Diretoria, responsável pela área de Agropecuária, e mais nove gerências – Gerência de Pesquisa Científica e Tecnológica, Gerência de Pesquisa Agropecuária, Gerência de Redes, Gerência de Sistemas de Informação, Gerência de Administração, Gerente Financeiro, Gerente de Planejamento e Avaliação, Gerente de Tecnologia de Informação e Gerente de Suporte. O poder, antes centrado na Diretoria, passou a ser pulverizado por essas gerências.

PARTE V:

CONCLUSÕES E BIBLIOGRAFIA

8 CONCLUSÕES

Neste capítulo são delineadas as conclusões e as recomendações da investigação. Abrangem, em primeiro lugar, a formulação de proposições teóricas extraídas da pesquisa, em segundo, o exame da adequação entre os problemas e os objetivos geral e específico definidos para a pesquisa e os seus resultados, em terceiro e último lugar, avaliam a principais contribuições da pesquisa. São ainda, neste capítulo, sugeridas algumas recomendações quanto à ampliação da pesquisa.

8.1 Proposições teóricas obtidas da pesquisa

Da identificação e análise do processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica – FAPESC originou-se as seguintes suposições:

- a) O caráter contextualista e processual da pesquisa, abordando os fenômenos de uma maneira histórica, tratada conforme uma perspectiva longitudinal, mostrou-se uma orientação metodológica apropriada para compreender o processo de adaptação estratégica da instituição e as mudanças decorrentes dessa adaptação;
- b) No período estudado, a adaptação estratégica configurou-se um processo no qual interferiram fatores exógenos, advindos de mudanças ocorridas no ambiente, e fatores endógenos, motivados por essas mudanças no exterior da instituição, gerando as mudanças na organização por meio das escolhas realizadas no interior da instituição;
- c) Três *stakeholders* externos exerceram papel decisivo no processo de adaptação estratégica da organização: o Governo do Estado, como financiador principal das atividades fomentadas pela instituição; os Clientes, como principais beneficiários dessas atividades; e a Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, como órgão responsável pela aprovação da legislação concernente à área. Seus posicionamentos determinaram pontos de desvios da trajetória da organização;
- d) As estratégias relevantes da instituição, identificadas ao longo do período estudado, são classificadas de acordo com a conceituação de Mintzberg e McHugh (1985) como deliberadas, visto que foram antecipadamente pretendidas e planejadas, e de acordo com Whittington (2002) como Estratégias Sistêmicas,

pois nenhuma delas tinha o objetivo de lucro. Ao contrário, dentro de suas finalidades, como fundação pública, não cabia em nenhuma hipótese ter lucro sobre seus investimentos;

- e) Os períodos de mudanças revolucionárias (1997 e 2005) foram resultados das mudanças na estrutura de poder e na liderança da Fundação, uma vez que cada troca de Governo, as estratégias de ação são revistas e reformuladas revolucionárias;
- f) Como órgão pertencente à administração direta da hierarquia do Governo do Estado, a FAPESC sofreu, em todos os períodos analisados, influência direta das políticas e diretrizes apontadas pelos Planos de Governo. Porém, a despeito desta interferência, na maioria dos períodos estratégicos (I, II, IV e V) a instituição desfrutou de alta capacidade de escolha estratégica.
- g) A adaptação estratégica da instituição desenvolveu-se por meio de dois períodos de mudanças incrementais (1990-1996 e 1998-2004), intercalados por dois períodos de mudanças revolucionárias (1997 e 2005). Os períodos de mudanças revolucionárias foram antecedidos por períodos de fermentação (1995-1996 e 2003-2004), em que os fatores desencadeadores das mudanças foram gestados.
- h) O modelo de Desenvolvimento Organizacional proposto por Greiner (1972) é viável para aplicação em qualquer tipo de organização, ou seja, serve para uma empresa de qualquer idade e tamanho. Portanto, foi um modelo adequado para conhecer as fases do ciclo de vida vivenciadas pela FAPESC.
- i) Com a utilização do modelo de Desenvolvimento Organizacional de Greiner (1972) foi possível verificar a existência de relação entre as fases do ciclo de vida vivenciadas pela FAPESC e o seu processo de adaptação estratégica.

8.2 Adequação entre os objetivos da pesquisa e seus resultados

Esta investigação teve sucesso na resposta ao problema e na concretização dos objetivos geral e específicos formulados no Capítulo 1.

A pergunta de pesquisa buscava responder como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica na Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado

de Santa Catarina – FAPESC ao longo dos seus 15 anos de existência e que relação tem este processo com as fases de desenvolvimento organizacional vivenciadas pela instituição.

O objetivo geral foi estruturado em torno do referido problema, buscando determinar quais foram, como se desenvolveram e que fatores conduziram a instituição a estabelecer as mudanças ocorridas na organização, no âmbito do seu processo de adaptação estratégica organizacional, identificando a relação existente entre estas mudanças e as fases vivenciadas pela organização durante seu processo de desenvolvimento organizacional.

A resposta à interrogação e a concretização do objetivo do problema de pesquisa foram proporcionados pela identificação dos eventos relevantes da trajetória da organização no período compreendido entre 1990 e 2005, pela definição, descrição e análise dos períodos estratégicos que abrangem aqueles eventos, pelo arrolamento e exame da influência dos *stakeholders* considerados relevantes e pelo inventário das estratégias (deliberadas ou emergentes, sistêmicas ou processualista) desenvolvidas em cada período. Como complemento, foi realizada a análise do ambiente geral e do ambiente operacional no período investigado, o que possibilitou perceber o contexto em que o processo de adaptação se desenvolveu. Por fim, foi empregada a análise teórica que possibilitou identificar o nível de determinismo e de liberdade estratégica da organização ao longo do período investigado (HREBBINIAK, JOYCE, 1985) e as fases de desenvolvimento organizacional vivenciadas pela organização durante o período estudado (GREINER, 1972). Para a compreensão da dinâmica das mudanças estratégicas, numa concepção longitudinal, foi utilizado o modelo de Tushman e Romanelli (1985), identificando os períodos de mudanças incrementais e os períodos de mudanças revolucionárias.

O primeiro objetivo específico era identificar e descrever os eventos históricos da instituição, considerados relevantes do ponto de vista estratégico, agrupando-os em períodos estratégicos homogêneos, o que foi alcançado na Parte III dessa dissertação.

O segundo objetivo específico era caracterizar o comportamento do contexto externo às mudanças estratégicas organizacionais, por meio da descrição do ambiente geral e operacional no qual a organização esteve inserida ao longo do período investigado. Esse propósito foi cumprido nos 4º e 5º capítulos, por meio da exposição dos aspectos políticos e econômicos da economia nacional e da economia catarinense, e complementado nos capítulos seguintes, na descrição dos períodos relevantes da adaptação estratégica da FAPESC.

O terceiro e o quarto objetivos específicos visavam determinar os *stakeholders* relevantes e sua influência para cada período de desenvolvimento estabelecido, os padrões de comportamento da organização, os níveis de escolha estratégica da organização e o grau de determinismo ambiental relacionar as mudanças estratégicas realizadas pela organização para cada período de desenvolvimento em relação ao conteúdo (o que mudou), ao contexto (por que mudou) e ao processo (como mudou), identificando e analisando as respostas organizacionais através do tempo. Este propósito foi efetivado pelas análises teóricas de cada período, realizada no capítulo 6. No capítulo 07 apresenta, ainda, uma síntese das referidas análises. Um item deste capítulo apresenta uma visão dinâmica das mudanças ocorridas ao longo do período investigado, propiciada pela aplicação do modelo de Tushman e Romanelli (1985), em que foram identificados dois períodos de mudanças incrementais (1990-1996, 1998-2004), entremeados por dois períodos de mudanças revolucionárias (1997 e 2005).

O último objetivo específico era identificar a relação existente entre as mudanças estratégicas ocorridas na organização e as fases vivenciadas por esta em seu processo de desenvolvimento organizacional, o que foi concretizado no capítulo 7, com a aplicação integrada do modelo de Evolução Organizacional, identificando o padrão das mudanças estratégicas (TUSHMAN, ROMANELLI, 1985), e pela aplicação do modelo de Desenvolvimento Organizacional de Greiner (1972), onde foi possível cotejar as fases de desenvolvimento organizacional vivenciadas pela instituição e o seu processo de adaptação estratégica.

8.3 Principais contribuições da pesquisa

A presente dissertação oferece as seguintes contribuições:

- Trata-se de uma pesquisa realizada por meio de estudo de caso em uma Fundação de Amparo à Pesquisa, que pode contribuir para compreender o processo de adaptação estratégica nesse tipo específico de fundação, caracterizadas pela forte intervenção governamental;
- A utilização conjugada dos trabalhos de Freeman e Reed (1983), Hrebiniak e Joyce (1985), Tushman e Romanelli (1985) e Greiner (1972) possibilitou uma metodologia útil para a compreensão do processo de adaptação estratégica da

instituição e a relação existente entre este e o seu processo de adaptação estratégica;

- A realização de uma pesquisa longitudinal do processo de adaptação estratégica, abrangendo 15 anos de existência da instituição e levando em consideração o contexto interno e externo, o conteúdo e o processo das estratégias desenvolvidas na Fundação, de acordo com o modelo de Pettigrew (1987) e o processo de formação de estratégias de acordo com o modelo proposto por Whittington (2002), constituem exceção na pesquisa de campo do desenvolvimento e mudança organizacional.
- Conhecimento da história da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC, ainda não estudada cientificamente;
- Subsídios para atuais e futuros administradores da FAPESC. De acordo com Greiner (1972), o passado de uma organização, quando bem analisado e interpretado pode mostrar a seus dirigentes a direção de sucessos futuros.

8.4 Recomendações

Como recomendações, sugere-se a extensão da pesquisa, dando continuidade à análise da adaptação estratégica da FAPESC a partir do ano de 2006, onde possivelmente as mudanças iniciadas em 2005 seriam concretizadas. Dessa forma, seria possível uma análise completa da fase de desenvolvimento organizacional que teve início na última crise identificada na investigação, a Fase de Crescimento pela Delegação.

Em segundo lugar, sugere-se o estudo comparativo do processo de adaptação estratégica da FAPESC com uma das outras Fundações de Amparo à Pesquisa do âmbito nacional, utilizando-se referencial teórico semelhante. Desse confronto, interessantes descobertas seriam alcançadas, uma vez que possivelmente, cada uma dessas instituições apresente tanto o processo de adaptação estratégica como o desenvolvimento organizacional divergentes.

Quanto à utilização dos conhecimentos obtidos com a presente investigação, possíveis beneficiários seriam os atuais e futuros administradores da FAPESC e o Governo Estadual como subsídios para futuro planejamento na área de Ciência e Tecnologia.

9 REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ADIZES, I. **Os ciclos de vidas das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paul: Pioneira, 1990.

ALDRICH, H. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualidade na Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de Pesquisas, 1991.

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário**: o caso do Banco de Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Illinois: Down Jones-Irwin, 1971.

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

ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. São Paulo: 1982. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas.

ASTLEY, W., VAN DE VEN, A. **Central perspectives and debates organization theory**. Administrative Science Quartely, v. 21, p. 245-273, 1983.

BACHA, E.L. Plano Real: uma avaliação preliminar. **Revista do BNDS**, junho de 1995.

BANDEIRA DE MELLO, R. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações**: um caso em Florianópolis. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BANDEIRA DE MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental**: o caso das pequenas construtoras de edificações. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BENNIS, W. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 1973.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo, Cortez, 1991.

BERTALLANFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

BLAIKE, N. **Approaches to social enquiry**. Cambridge: Polity Press, 1995.

BOEKER, W., GOODSTEIN, J. Organizational performance and adaptation: effects of environment and performance on changes in board composition. **Academy of Management Journal**, v.34, n.4, p.805-826, Dec, 1991.

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

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. Brasília, 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília.

BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 132, de 20/10/2003. Cria o Programa Bolsa Família. **Diário Oficial da União**, 21.10.2003.

BRASIL. Lei nº 10.219/2001, de 11/04/2001. Cria o Programa Nacional de renda mínima vinculada à Educação - "Bolsa Escola". **Diário Oficial da União**, 11/04/2001.

BRASIL. Decreto Federal nº 4.102/2002, de 24/01/2002. Institui o programa "Auxílio-Gás", destinado a subsidiar o preço do gás liquefeito de petróleo às famílias de baixa renda. **Diário Oficial da União**, 24/01/2002.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.206-1/2001, de 10/09/2001. Cria o Programa Nacional de Renda Mínima vinculado à saúde: "Bolsa-Alimentação". **Diário Oficial da União**, 10/09/2001.

BRASIL. Decreto nº 61.056, de 24/07/1967. Constitui a Empresa Pública denominada Financiadora de Estudos de Projetos S.A. – FINEP. **Diário Oficial da União**, 24/07/1967.

BRASIL. Decreto-lei nº 719, de 31/07/1969. Institui o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Diário Oficial da União**, 31/07/1969.

BRASIL. Lei nº 9.257, de 09/01/1996. Cria o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia. **Diário Oficial da União**, 31/07/1969.

BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT. **Sociedade da informação no Brasil**; livro verde. MCT: Brasília, 2000.

BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT **Ciência, Tecnologia e Inovação: desafio para a sociedade brasileira (Livro Verde)**. Ministério da Ciência e Tecnologia, Brasília, 2001

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Livro Branco da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília, 2002.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BUNGE, M. **Ciência e desenvolvimento**. São Paulo: Editora da USP, 1980.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CARVALHAL, E., FERREIRA, G. **Ciclo de vida das Organizações**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 3ª ed, 2001.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: The Mit Press, 1995.

CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-593, Nov, 1987.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, n.1, p.01-22, 1972.

CRAVENS, D. W., SHIPP, S. H. & CRAVENS, K. S. Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks. **Business Horizons**, v.37, n.4, p.19-28, Jul/Aug, 1994.

CUNHA, M. P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise aos níveis organizacionais e ecológico. **Revista de Administração de Empresas**. v.33, n.5, p.34-47, set/out, 1993.

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para 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.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Eglewwoo Cliffs: Prentice Hall, N.J., 1963.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos: 1999.

DE GEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: Starkey, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

DE GREENE, K.B. **The adaptive organization: anticipation and management of crisis**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

DI MAGGIO, P.J., POWELL, W.W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and colletive rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, apr, 1983.

DINIZ, E. **Globalização, Reformas Econômicas e Elites Empresariais**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

DUNFORD, R. The suppression of technology as a strategy for controlling resource dependence. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p.512-525, Dec, 1987.

EMERY, F. E., TRIST, E. L. The casual texture of organizational environments. **Human Relations**, n.18, p.21-32, 1965.

ETZIONE, A. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978.

FALEIROS, V. P. **A política social do estado capitalista**. São Paulo: Cortez, 2000.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9a. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. 3 ed., Rio de Janeiro: Record, 1980.

FREEMAN, R. E., REED, D. L. Stockholders ans *stakeholders*: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v.25, n.3, p. 88-103, spinger, 1983.

FUNDAÇÃO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - FUNCITEC. **Santa Catarina tecnologia: histórias de sucesso**. Florianópolis: Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina, 2001.

GALBRAITH, J. R. **Organizing for the future**. San Francisco: Jossey Bass, 1993.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GLEICK, J. **Caos**. Lisboa: Gradiva, 1989.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizariion grow. **Harvard Business School**, jul-aug, 1972.

GREENWOOD, R., HININGS, C.R. Undertanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy og Management Review**, 1996.

GOLEMBIEWSKI, C. **O Impeachment na mídia: o caso Paulo Afonso em Santa Catarina**. Disponível em: <<http://cehcom.univali.br/monitordemidia/artigos/golemba.pdf>> Acesso em: 22 jul. 2005.

GOULARTI FILHO, A. **Formação econômica de Santa Catarina**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

HALL, R.H. **Organizations: structures, process and outcomes**. 7.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

_____. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, vol. 5, nº 4, 1980.

HANDY, C. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HANNAN, M. FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HAVEMAN, H. A. Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p.48-75, Mar, 1992.

HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, n.30, p.336-349, Sep, 1985.

HÜBBE, M.; FIALHO, S. Ciência e Tecnologia: O Brasil em busca do futuro. **Revista Alternativa**. Ministério das Relações Exteriores: Edição de abril de 1997

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v.26, december, 1993.

KATZ, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, F. **Metodologia das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo : Makron: McGraw-Hill, 1990.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses - and how this should be performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.

KIMBERLY, J. R. Issues in the design longitudinal organizational research. **Sociological methods and research**, v.4, n.3, 1976.

LACERDA, A. C.; BOCCHI, J. I.; REGO, J. M.; BORGES, M. A.; MARQUES, R. M. **Economia brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2000.

LAKATOS, E. M. , MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A.L. **Marketing Titânico**: um estudo nas empresas brasileiras que naufragaram. São Paulo: EPU, 1986.

LIMA, S. M. V, BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LIMA, E. O . Formalização e ciclo de vida organizacionais: uma apreciação teórica. In: **XX Encontro Anual da ANPAD**. Angra dos Reis, 1996.

LORANGE, P. **Corporate Planning: An Executive Viewpoint**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1980.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., VIEIRA, M. M. F., DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 16, 1992. Canela. Anais... Salvador: ANPAD, 1992, 9 V., v.6, p.126-138.

MALAN, P. As perspectivas do Real no limiar do novo século. In: REIS VELLOSO, J. P. dos (coordenador). **O Brasil e o mundo no limiar do novo século**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, (1998).

MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Organization**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MARCH, J. G., OLSEN, Johan P. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen: Universitets-forlaget, 1976.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo : Makron Books, 1994.

MARTIGNAGO, G. **Adaptação estratégica: um estudo de caso na construção civil**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MELLO, L. F. **As mudanças organizacionais e seus stakeholders no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil – setor de edificações: o caso da Trevisan Incorporações e Participações LTDA**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bassey, 1998.

MILES, R., SNOW, C. **Organization strategy: structure and processes**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. H. **Coffin nails and corporate strategies**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.

MILLER, D., FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MENDES, A. V. **Adaptação estratégica nas empresas transportadoras de valores**: um estudo de caso na cidade de Goiás – Goiânia. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MERTON, R. K. **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINAYO, M. (org). **Pesquisa social**: Teoria, Método e Criatividade. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

_____. Five Ps for strategy. **California Management Review**, v.16, n.2, winter, 1973.

_____. An emergent strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p.582-589, 1979.

MINTZBERG, H, QUINN, J.M. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., McHUGH, A. strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.1, p.160-197, 1985.

MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

NADLER, D. A., SHAW, R. B. WALTON, A.E. **Discontinuous change**: leading organizational transformation. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1994.

OLIVEIRA, M.L.A. **Adaptação estratégica no setor bancário**: o caso do Banco do Brasil no período de 1986 a 2000. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

OLIVEIRA, M. Mudanças organizacionais, inovações tecnológicas e relações de trabalho: um estudo de caso no Porto de Santos. **Revista de Administração**, v.30, n.03, jul/set, 1995.

ORSATTO, C. H. **Mudança estratégica organizacional**: um caso na Agroindústria Catarinense. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PARSONS, T. Suggestions for sociological approach to the theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.1, p.63-85, 1956.

PEREIRA, M.F. **A construção do processo de planejamento a partir da percepção da coalizão dominante.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PEREIRA, M.F. **Mudança estratégica em uma organização hospitalar:** um estudo de caso dos últimos 20 anos. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.

_____. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-670, 1987.

_____. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER (ed.) **Doing research that is use ful in theory and practice.** San Francisco: Jossey-Bass, p.222-271, 1985.

PETTIGREW, A. M., FERLIE, E., McKEE, L. **Shaping strategic change:** making change "in large organization". London: Sage, 1992.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. **The external control of organizations:** a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J. **Power in organizations.** Cambridge: Ballinger, 1981.

PORTER, M. **Estratégias competitivas:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUINN, R. CAMERON, K. Organizational life cycles and shifiting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management science**, v.29. n.1, jan, 1983.

QUINN, J. B. Managing strategic chance. **Sloan Management Review**, Summer, 1980.

RICHARDSON et. al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBINS, J. A. Ecology and society: a lesson for organization theory, from the logic of economics. **Organizations Studies**, v.6, n.4, p.335-348, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** (8 ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RODRIGUES, A. F. **O Relacionamento do ciclo de vida com a Transição da Contabilidade Terceirizada para a Contabilidade Própria de Gestão em Pequenas Empresas.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na construção civil – setor de edificações**: um caso em Florianópolis. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SALAMA, A. The use of organization biography. **Management Education and Development**, v. 23, parte 3, 1992. São Paulo: Pioneira, 1992.

SALVADOR, E. A. **A adaptação estratégica na percepção da coalizão dominante**: um estudo de caso na construção de edificações. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTA CATARINA. Decreto n° 307, de 04/06/2003. Disciplina a celebração de convênios ou instrumentos congêneres, de natureza financeira, pelos órgãos ou entidades da administração pública estadual direta ou indireta, que tenham como objeto a execução descentralizada de programas de governo e ações. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: Imprensa Oficial, Florianópolis.

SANTA CATARINA. Lei Complementar n° 284, de 28/02/2005. Estabelece modelo de gestão para a Administração Pública Estadual e dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: Imprensa Oficial, Florianópolis.

SANTA CATARINA. Lei n° 8.519, de 08/01/1992. Institui o Fundo Rotativo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina FEPA. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: Imprensa Oficial, Florianópolis.

SCHON, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.

SCHREUDER, H. Timely management changes as an element of organizational strategy. **Journal of Management Studies**, v.30, n.5, p.723-738, Sep, 1993.

SCOTT, M., BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, v. 20, p.3, 1987.

SENGE, P. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SMIRCICH, L; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 724-736, 1985.

STACEY, R. **Pensamento estratégico e gestão da mudança**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

STEINER, G. **Top Management Planning**. London: The McMillan Company, 1969.

STEINER, G. A, MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

- STONER, J. A. F., FREMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TAYLOR**, F. W. **Princípios de administração científica**. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. C. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. 2.ed. New York: Jhon Wiley & Sons, 1984.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1992.
- THOMPSON, J. **Organization in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v.31, p.439-465, Sep, 1986.
- TUSHMAN, M., ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: STAW, B., CUMMINGS, E. **The management of strategic change**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, n.8, summer, 1992.
- VAN DE VEN, A. H., POOLE, M. S. Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. **Organization Science**, v.1, n.3, p. 313-335, 1992.
- VAN MANNEN. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, 1979.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5a. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.
- WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- WOOD JR., T. (org). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOODMAN, R.W. Evaluation research in organizational change: arguments for a combined paradigm approach. **Research in organizational change and development**. Greenwich, CT, JAI Press, 1989.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1990.
- ZAMMUTO, R. F. Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategy for strategic choice. **Journal of Management Studies**, v.25, n.2, p.105-120, Mar, 1988.
- ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institucional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.671-700, 1987.