

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

MUDANÇA NO AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
DE UNIVERSIDADES: um estudo comparativo de casos em Fundações
Educacionais de Santa Catarina.

CURITIBA
2003
MARI REGINA ANASTÁCIO

**MUDANÇA NO AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
DE UNIVERSIDADES: um estudo comparativo de casos em Fundações
Educativas de Santa Catarina.**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção de grau de mestre.
Programa de Mestrado em Administração,
Centro Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia
Universidade Católica do Paraná.**

Orientador: Dr. Eduardo Damião da Silva

CURITIBA

2003

“O ensino superior é, em qualquer sociedade, um dos motores do desenvolvimento econômico e, ao mesmo tempo, um dos pólos da educação ao longo de toda a vida.

É, simultaneamente, depositário e criador de conhecimentos. Por outro lado, é o instrumento principal de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade. Num mundo em que os recursos cognitivos, enquanto fatores de desenvolvimento, tornam-se cada vez mais importantes do que os recursos materiais, a importância do ensino superior e das suas instituições será cada vez maior.”

(Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI – Jacques Delors – coord.)

AGRADECIMENTO

Depois de dois anos e meio, quando chegamos neste momento, o momento dos agradecimentos, um certo alívio paira sobre nós. Muita coisa aconteceu neste período, algumas difíceis, outras extremamente prazerosas. E a tudo isto se soma o desafio que cada etapa deste processo de aprendizagem nos proporcionou.

Neste momento, muitas cenas nos vêm a lembrança, e o peito é tomado pela emoção. Afinal é um sonho que está se tornando realidade. É um momento especial, pois aqui ficam registradas as pessoas que auxiliaram para que esta empreitada se tornasse possível.

De forma que este não é em hipótese alguma um trabalho “meu”. Não poderia sê-lo uma vez que muitas pessoas, das mais diversas formas, contribuíram para sua realização. Acredito que este trabalho é uma construção coletiva, e que coube a mim sistematizá-lo.

Antes de tudo quero agradecer à direção da ACAFE–Associação das Fundações Educacionais de Santa Catarina que ao me autorizar a realizar este estudo, encaminhou-me às universidades, foco de meu interesse de pesquisa: a Universidade Regional de Blumenau-FURB e a Universidade Regional de Joinville-UNIVILLE. Meus agradecimentos ao Prof. Cláudio Neiva, que me apresentou a ACAFE.

Expresso meu agradecimento às instituições estudadas nas pessoas de seus dirigentes - Reitores, Vice-Reitores e Pró-Reitores. E também a todas as pessoas que contribuíram quer sendo entrevistadas ou respondendo aos questionários, além é claro de todos aqueles que me auxiliaram no acesso à documentação, e/ou a outras informações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa.

Em especial gostaria de mencionar algumas pessoas que me dedicaram mais tempo constituindo-se “elos” entre mim e as instituições estudadas. Na FURB, a Prof. Marli Schramm, Teresinha Metzner, Rosemari Solange Theiss, Frederico Guarez. Na UNIVILLE, as professoras Mariluci Neis Carelli e Denise Maria Woronovicz Pedroso e sua secretária Denise Taschek.

Espero que os resultados desta pesquisa possam, de alguma forma, contribuir para as instituições que de forma tão acolhedora me receberam.

Fora das universidades estudadas muitas outras pessoas tiveram sua parcela de contribuição, dentre elas está o Prof. Eduardo Damião da Silva. Pelo qual tive o privilégio de ser orientada. Gostaria de deixar registrada aqui, não apenas minha gratidão pela excelente orientação, bem como expressar a minha admiração e profundo respeito, pelo profissional competente que se mostra e, sobretudo pelo ser *humano* que ele me revelou ser.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR, nas pessoas de seus professores, pela dedicação com que se dispuseram a partilhar conosco seus conhecimentos e experiências, e de sua secretária Luciana Lopes, pela paciência e atenção sempre dispensada.

No que se refere aos professores do Programa gostaria de agradecer em especial ao Prof. Marcos Schlemm e Prof. Heitor José Pereira membros da banca de qualificação do projeto de pesquisa.

Meus agradecimentos também ao Prof. Nelson Colossi, que juntamente com o Prof. Heitor José Pereira participaram da banca de avaliação deste trabalho.

Expresso meu reconhecimento aos colegas de mestrado, pela amizade e companheirismo. Às colegas e amigas Prof. Vanda Dolci pela orientação prestada na tabulação dos dados estatísticos, e Lisandra Cristina Brainta pelo apoio técnico na formatação deste documento.

Estas seriam as pessoas diretamente envolvidas, mas há ainda aquelas que se manifestaram de forma indireta, mas nem por isto foram menos importantes. Aqui está incluída, em primeiro lugar, a minha família meu grande alicerce em todos os momentos de minha vida. E em especial meus queridos pais, companheiros incondicionais. E aos quais devo o fato de chegar hoje onde estou, verdadeiros cúmplices na superação dos principais desafios de minha vida.

Minha gratidão aos meus colegas de trabalho, também a Arildo Carlos Munaretto, pelo apoio e incentivo.

Agradeço ainda aos meus não somente chefes, mas de trabalho amigos, pelo apoio e compreensão no que se refere a ausências necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

Sonho que se sonha só é só um sonho, sonho que se sonha junto é realidade.

(Madalena Freire)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS.....	13
LISTA DE QUADROS.....	14
RESUMO.....	17
ABSTRACT.....	19
5. INTRODUÇÃO.....	21
5.1FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
5.2DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
5.2.1Objetivo geral.....	25
5.2.2Objetivos específicos.....	25
5.3JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	25
5.4ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	28
6. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	30
6.1AMBIENTE.....	31
6.1.1O ambiente: um panorama histórico.....	33
6.1.2Relação entre ambiente e organização: perspectivas teóricas	35
6.1.3Contribuições da teoria institucional para a compreensão dos processos de mudança ambiental.....	43
6.1.4Isomorfismo institucional.....	49
2. MODERNO.....	49
3. SIMBÓLICO- INTERPRETATIVO.....	49
1. CLÁSSICO.....	49
4. PÓS-MODERNO.....	49
6.2MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	50
6.3ESTRATÉGIA.....	53
6.3.1Perspectivas de análise da estratégia.....	54
6.3.2Abordagens de conteúdo e de processo.....	58
6.3.3Conceito de estratégia.....	59

6.4	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	69
6.4.1	Escolas prescritivas.....	71
6.4.2	Escolas descritivas.....	73
6.4.3	Escola da configuração.....	74
6.4.4	O processo de formulação estratégica considerando-se os aspectos levantados pelo modelo de Andrews.....	80
6.5	ESTRATÉGIA, FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E AMBIENTE.....	85
7.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	87
7.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	88
7.2	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	89
7.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO.....	90
7.4	DEFINIÇÃO DOS TERMOS RELEVANTES.....	93
7.5	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	95
7.5.1	Delineamento da pesquisa.....	95
7.5.2	População e amostragem.....	96
7.6	DADOS: COLETA, TIPO E TRATAMENTO.....	97
7.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	105
8.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	107
8.1	ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO.....	107
8.1.1	História sumária do ensino superior no Brasil.....	108
8.1.2	A Organização do sistema de ensino superior no Brasil.....	110
8.1.3	Organização acadêmica do ensino superior no Brasil.....	111
8.1.4	Organização jurídico-administrativa do sistema de ensino superior no Brasil.....	112
8.1.5	Distritos geoeeducacionais.....	114
8.1.6	Plano de educação.....	114
8.1.7	Estudo 01 - O ambiente político-legal do sistema de ensino superior brasileiro....	116
8.2	SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	125
8.2.1	Breve histórico.....	126
8.2.2	O Sistema estadual de educação superior no estado de Santa Catarina.....	127
8.2.3	As Fundações Educacionais do Sistema de Educação de Santa Catarina.....	128
8.2.4	Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE.....	130
8.3	OS CASOS ESTUDADOS.....	138
8.3.1	Metodologia aplicada aos estudos dos Caso 1 e Caso 2.....	138
8.3.2	Estudo do Caso 1 – Universidade Regional de Blumenau – FURB.....	140
1.1.1.1.1	<i>Metodologia aplicada ao estudo 2.....</i>	146
1.1.1.1.2	<i>Interpretações.....</i>	157
1.1.1.1.2.1	<i>Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de oportunidades e ameaças.....</i>	157
1.1.1.1.2.2	<i>Verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças.....</i>	165
1.1.1.1.3	<i>Conclusões sobre o estudo 2.....</i>	168
1.1.1.1.4	<i>Metodologia aplicada ao estudo 3.....</i>	169
1.1.1.1.5	<i>Interpretações.....</i>	185

1.1.1.1.5.1	Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).....	185
1.1.1.1.5.2	Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação da capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).....	197
1.1.1.1.6	<i>Conclusões sobre o estudo 3</i>	201
1.1.1.1.7	<i>Metodologia aplicada ao estudo 4</i>	202
1.1.1.1.8	<i>Interpretações</i>	208
1.1.1.1.8.1	Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.....	208
1.1.1.1.8.2	Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.....	215
1.1.1.1.9	<i>Conclusões sobre o estudo 4</i>	216
1.1.1.1.10	<i>Metodologia aplicada ao estudo 5</i>	218
1.1.1.1.11	<i>Interpretações</i>	223
1.1.1.1.11.1	Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere à preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.....	223
1.1.1.1.11.2	Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação do nível de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.....	226
1.1.1.1.12	<i>Conclusões sobre o estudo 5</i>	228
8.3.3	ESTUDO DO CASO 2 - UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE.....	229
1.1.1.1.13	<i>Metodologia aplicada ao estudo 6</i>	238
1.1.1.1.14	<i>Interpretações</i>	248
1.1.1.1.14.1	Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de oportunidades e ameaças	248
1.1.1.1.14.2	Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças.....	253
1.1.1.1.15	<i>Conclusões sobre o estudo 6</i>	256
1.1.1.1.16	<i>Metodologia aplicada ao estudo 7</i>	257
1.1.1.1.17	<i>Interpretações</i>	271
1.1.1.1.17.1	Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).....	271
1.1.1.1.17.2	Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação da capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).....	285
1.1.1.1.18	<i>Conclusões sobre o estudo 7</i>	287
1.1.1.1.19	<i>Metodologia aplicada ao estudo 8</i>	288
1.1.1.1.20	<i>Interpretações</i>	297
1.1.1.1.20.1	Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.....	297

1.1.1.1.20.2	Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.....	303
1.1.1.1.21	Conclusões sobre o estudo 8.....	304
1.1.1.1.22	Metodologia aplicada ao estudo 9.....	306
1.1.1.1.23	Interpretações.....	311
1.1.1.1.23.1	Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere a preocupação da universidade com relação as expectativas da sociedade.....	311
1.1.1.1.23.2	Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação do nível de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.....	313
1.1.1.1.24	Conclusões sobre o estudo 9.....	314
9.	COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS.....	317
9.1	COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 2 E 6.....	317
9.2	COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 3 E 7.....	318
9.3	COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 4 E 8.....	321
9.4	COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 5 E 9.....	323
9.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS POR UNIVERSIDADE.....	324
10.	CONCLUSÕES GERAIS.....	327
10.1	RECOMENDAÇÕES.....	331
	REFERÊNCIAS.....	334
	ANEXOS.....	346
	ANEXO 2.....	352
	LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....	353
	ÂMBITO NACIONAL.....	353
	LEGISLAÇÃO ANTIGA.....	353
	Legislação atual.....	353
	ANEXO 3.....	354
	Ponto Fraco.....	356
	Gestão 356	
	Recursos Financeiros.....	356
	Comunicação.....	357
	Outros 357	
	Ponto Fraco.....	362
	Gestão 362	
	FINANÇAS.....	362
	Qualidade no ensino.....	362
	Ter cursos diferentes dos concorrentes.....	362
	Pós-graduação.....	362
	Projeto pedagógico.....	362
	Pesquisa 362	
	Recursos Humanos.....	362

Infra-estrutura.....	363
Comunicação.....	363
Outros	363

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – INVESTIMENTOS DO BRASIL EM EDUCAÇÃO.....	27
GRÁFICO 2 - INVESTIMENTOS COM EDUCAÇÃO NO MUNDO.....	27
FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO, AS REDES INTERORGANIZACIONAIS E O AMBIENTE GERAL.....	38
FIGURA 2 - SOURCES OF INSPIRATION TO ORGANIZATION THEORY.....	56
FIGURA 3 - ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES.....	65
FIGURA 4 - VIAS DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	77
FIGURA 5 - A FORMULAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – O MODELO DE ANDREWS.....	79
FIGURA 6 - SISTEMA DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS.....	105
FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS CAMPI DO SISTEMA ACAFE	132
FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS CAMPI E UNIDADES	144
FIGURA 9 - ORGANOGRAMA DA FURB-2002.....	145
FIGURA 10 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS CAMPI E UNIDADES	235
FIGURA 11 - ORGANOGRAMA DA UNIVILLE.....	237

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PERSPECTIVA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL VERSUS AMBIENTE TÉCNICO.....	41
QUADRO 2 - PILARES INSTITUCIONAIS E SUAS ÊNFASES.....	47
QUADRO 3 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	52
QUADRO 4 – CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	90
QUADRO 5 - COMPARATIVO DAS ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS (LEI 5.540/68 E DECRETO-LEI 464/69 COM A LEI 9.394/96).....	119
QUADRO 6 - COMPARATIVO DAS ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS.....	120
QUADRO 7 - COMPOSIÇÃO DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR SOB JURISDIÇÃO DO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO.....	133
QUADRO 8 - INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR FILIADAS À ACAFE.....	133
QUADRO 9 - CURSOS OFERECIDOS NO ANO DE 2001.....	135
QUADRO 10 - ALUNOS MATRICULADOS AO FINAL DO ANO 2001.....	135
QUADRO 11 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	148
QUADRO 12 - DADOS DO NÍVEL TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - FURB.....	150
QUADRO 13 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	151
QUADRO 14 - DADOS DO NÍVEL TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - FURB.....	153
QUADRO 15 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	154
QUADRO 16 - GRAU DE CONHECIMENTO DA NLDB - NÍVEL TÁTICO DA FURB.....	167
QUADRO 17 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	171
QUADRO 18 - DADOS DO NÍVEL TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - FURB.....	174
QUADRO 19 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	176
QUADRO 20 - DADOS DO NÍVEL TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - FURB.....	178
QUADRO 21 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	180
QUADRO 22 - DADOS DO NÍVEL TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - FURB.....	182
QUADRO 23 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	183

QUADRO 24 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	205
QUADRO 25 - DADOS DO NÍVEL TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - FURB.....	206
QUADRO 26 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	207
QUADRO 27 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - FURB.....	220
QUADRO 28 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS).....	221
QUADRO 29 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	240
QUADRO 30 - DADOS DO NÍVEL E TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - UNIVILLE	242
QUADRO 31 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	243
QUADRO 32 - DADOS DO NÍVEL E TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - UNIVILLE	244
QUADRO 33 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	246
QUADRO 34 - GRAU DE CONHECIMENTO DA NLDB - NÍVEL TÁTICO DA UNIVILLE.....	255
QUADRO 35 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	259
QUADRO 36 - DADOS DO NÍVEL E TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - UNIVILLE	261
QUADRO 37 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	263
QUADRO 38 - DADOS DO NÍVEL E TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - UNIVILLE	265
QUADRO 39 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	267
QUADRO 40 - DADOS DO NÍVEL E TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - UNIVILLE	269
QUADRO 41 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	270
QUADRO 42 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO - UNIVILLE.....	291
QUADRO 43 - DADOS DO NÍVEL E TÁTICO (QUESTIONÁRIO - PERGUNTAS FECHADAS) - UNIVILLE	293
QUADRO 44 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - UNIVILLE.....	295
QUADRO 45 - TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO - NÍVEL TÁTICO DA UNIVILLE.....	305
QUADRO 46 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - UNIVILLE.....	308

QUADRO 47 - DADOS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (ENTREVISTAS) E TÁTICO (PERGUNTAS ABERTAS DOS QUESTIONÁRIOS) - UNIVILLE.....	309
QUADRO 48 - RESULTADOS DOS ESTUDOS 2 E 6.....	317
QUADRO 49 - RESULTADOS DOS ESTUDOS 3 E 7.....	320
QUADRO 50 - RESULTADOS DOS ESTUDOS 4 E 8.....	321
QUADRO 51 - RESULTADOS DOS ESTUDOS 5 E 9.....	323
QUADRO 52 - RESULTADOS DA FURB.....	325
QUADRO 53 - RESULTADOS DA UNIVILLE.....	325
QUADRO 54 - RESULTADOS DO IMPACTO DAS MUDANÇAS DO AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL DO CASO DA FURB E DA UNIVILLE.....	330

RESUMO

Este trabalho de investigação teve como objetivo analisar o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal do sistema de ensino superior brasileiro - mais precisamente a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação-NLDB (1996) e os atos legais que a seguiram – sobre a formulação das estratégias de duas Universidades ligadas ao Sistema Catarinense de Fundações Educacionais. Para proceder a essa verificação utilizou-se o modelo de formulação estratégica de Andrews (1977) cujos elementos são: análise das oportunidades e ameaças; análise dos pontos fortes, fracos e capacidades distintivas; identificação dos valores pessoais e aspirações/interesses dos dirigentes; e identificação do grau de preocupação da instituição com os anseios e expectativas da comunidade/sociedade a que pertence. Pretendeu-se verificar como eram e como atualmente são identificados pelas Universidades em questão, os elementos do modelo supra citado, antes e depois da NLDB, de forma a verificar se ocorreram mudanças na formulação das estratégias das universidades, objetos desta investigação, e quais fatores contribuíram para tal. Tendo como marco a promulgação da NLDB (1996), analisou-se o antes e o depois para, a partir daí, identificar o grau de impacto ocorrido sobre as universidades. Assim, a investigação compreendeu o período entre 1990 e 2002. Os resultados da parte empírica desta pesquisa, desenvolvida por meio da realização de um estudo comparativo entre dois casos, para os quais foram aplicadas as técnicas de pesquisa documental, análise de conteúdo e a técnica estatística de frequência, desenvolvidas na Universidade Regional de Blumenau-FURB e Universidade Regional de Joinville-

UNIVILLE, revelou que as mudanças do ambiente político–legal impactam sobre a formulação estratégica, todavia este impacto varia de organização para organização, mesmo considerando-se organizações com características altamente similares, como as que se constituíram objeto desta pesquisa. Esse resultado comprovou a relação teórica identificada entre as categorias analisadas.

ABSTRACT

The main goal of the present investigative research was to analyze the impact over the changes on the Brazilian higher education system concerning the legal political environment – more precisely the New Law on Guidelines and Bases – NLDB (1996) and the and the legal acts that followed it - on the strategies formulation of two Universities associated to the Catarinense Educational Foundations Association System known as ACAFE. To proceed on this verification, Andrews' model of strategical formulation was used (1977), whose elements are: analysis of the chances and threats; analysis of the strong, weak points and distinctive capacities; identification of the personal values and aspirations/interests of the controllers; and the institution's degree of concern identification considering all the yearnings and expectations in the community/society from where it belongs. It was our intention to verify how the elements of the model mentioned above were, and how they are currently identified by the respective universities, taking into account the periods before and after the NLDB, so to verify whether changes had occurred in the strategies formulation in the aforementioned target universities, and which factors influenced such changes. Considering the promulgation of the NLDB (1996) as a turning point, a study has been made prior and after its introduction and further degree identification on the impact occurred in the universities. Therefore, this inquiry covered the period between 1990 and 2002. The results of the empirical part of this research, developed by performing a comparative study between two cases, in which the documental analysis techniques, content analysis and the frequency statistics technique developed in the Regional University of Blumenau -FURB and The Regional University of Joinville-UNIVILLE were applied, revealed that though this impact vary from organization to organization, the changes on the political-legal environment create an impact on the strategical formulation. Even considering organizations with highly similar characteristics as the ones considered on this

research, the result has proved the theoretical relationship identified among the categories under scrutiny.

5. INTRODUÇÃO

No emergente mundo globalizado, a riqueza, anteriormente centrada na economia industrial, passa de maneira crescente a centrar-se na economia baseada no conhecimento. As fábricas, as máquinas, as ferramentas e a terra cedem espaço a uma nova realidade em que a economia mundial passa a sedimentar-se no conhecimento, de forma que, o capital físico cede lugar ao capital humano.

O cenário que vem se desenhando traz para o palco da sociedade mundial um grande desafio, porque as transformações não se traduzem apenas em aspectos econômicos, mas também tecnológicos e, conseqüentemente, sociais.

Nesse contexto, nos estudos desenvolvidos pelo Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), há o reconhecimento de que a “educação deva ser uma prioridade política de primeiro plano”. (THE WORLD BANK, 2000, p. 21). Tais estudos concluem que o desenvolvimento econômico e social das nações deverá estar calcado nos sistemas de educação. E em particular, os sistemas de ensino superior passam a ser vistos como fator chave para o futuro do mundo em desenvolvimento.

Observa-se, no que se refere aos sistemas de ensino superior, que estes, desde a década de 60, vêm sendo forçados a confrontar-se com a *expansão*, a *diferenciação* e a *revolução do conhecimento*. Tais fatores, desde então, passam a alterar o contexto da educação superior. A *expansão*, resultado do aumento do número de estudantes, trouxe uma série de conseqüências. Uma delas foi o aumento da dimensão das instituições e a *diferenciação*, quando novos tipos de provedores passam a fazer parte do setor. O pequeno número de instituições homogêneas dá lugar a um grande número e variedade de instituições. A expansão também trouxe, como conseqüência, a diminuição da qualidade média da educação em muitos países, pois os recursos foram em contrapartida diminuindo. O fato de as

tradicionais instituições de ensino superior (públicas) não conseguem atender a crescente demanda, induz à proliferação das instituições de ensino superior privadas. (THE WORLD BANK, 2000).

Em nosso país, desde 1960, as instituições de ensino superior – IES's - privadas, em comparação às públicas, representam o maior número de matrículas, e também o maior número de estabelecimentos. A crescente expansão trouxe consigo o crescente aumento da competição.

De acordo com TACHIZAWA e ANDRADE (1999, p. 22):

(...) as instituições de ensino superior não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. (...) Com mercados e seus protagonistas em constante modificação, a possibilidade de que as IES's possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais, (...) cada qual tem de inovar incessantemente para poder competir e sobreviver.

Tem-se observado, dessa forma, que as IES's no Brasil têm sofrido, nas últimas décadas, em virtude dos aspectos acima expostos, uma série de transformações significativas. De um lado, a acirrada competição do setor - principalmente nas regiões sudeste e sul do país. E de outro, proveniente de um conjunto de fatores que estão atrelados a diretrizes de ordem mundial, a conseqüente intervenção do Estado no sentido de garantir a qualidade e planificação no setor, interagindo diretamente por meio de políticas legais. Observa-se, ainda, que o grau de intervenções político-legais vem se acentuando cada vez mais.

As pressões provenientes do ambiente político-legal aliadas ao aumento da concorrência têm feito com que as IES's, repensem suas estratégias de atuação. Segundo ANDRADE (2000, p. 3), “as organizações, ao depararem com pressões institucionais de natureza coercitiva, normalmente alteram suas estratégias com o intuito de adaptarem-se às exigências trazidas pelo contexto externo”.

A partir das considerações apresentadas, o propósito deste estudo é verificar o impacto das mudanças ambientais, de natureza político-legal, sobre a formulação

estratégica de Universidades, por meio de um estudo comparativo de casos em Fundações Educacionais do Estado de Santa Catarina.

5.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O momento vivido pelas organizações, em que se presencia um crescente processo de globalização com amplas repercussões nos padrões de conduta política, econômica e social, têm levado a considerarem um conjunto cada vez mais amplo e complexo de variáveis que passam a exercer influência nos aspectos de gestão.

As IES's, enquanto organizações inseridas também nesse contexto em transformação, passam pela necessidade de repensarem suas estratégias, de forma a conseguir sobreviver diante dos novos cenários que vêm sendo desenhados.

Em diversos países do mundo, os sistemas educacionais estão sendo rediscutidos, e os atuais modelos questionados, e conseqüentemente reformulados. O Brasil não foge a essa regra. Nesse sentido, a maneira para se alcançar mudanças necessárias para uma reformulação, vem-se apresentando na forma de alterações no ambiente político e legal.

Tendo em vista que essas alterações podem afetar a maneira pela qual as IES's formulam as suas estratégias, esta pesquisa, utilizando-se do Modelo de Formulação Estratégica de Andrews (1967), pretende verificar qual o impacto das alterações ocorridas no ambiente político-legal do sistema de ensino superior brasileiro sobre a formulação de estratégias de IES's universitárias.

Diante das considerações anteriormente elencadas, este trabalho se orientou pelo seguinte problema de pesquisa:

Quais os impactos das mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1995 a 2002, sobre o processo de formulação estratégica de Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais?

5.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

5.2.1 Objetivo geral

Verificar quais os impactos das mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1995 a 2002, sobre o processo de formulação estratégica de Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais.

5.2.2 Objetivos específicos

- Identificar qual o contexto do ambiente político-legal antes de 1995;
- Identificar as mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1995 a 2002;
- Identificar como as IES's procederam a formulação estratégica antes de 1995;
- Identificar como as IES's procederam a formulação estratégica no período de 1995 a 2002;
- Verificar se as possíveis alterações encontradas foram provocadas pelas mudanças no ambiente político-legal;
- Comparar os casos estudados.

5.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O Sistema de Ensino Superior brasileiro vêm, desde a década de 1960, enfrentando um longo período de transformações, em que se testemunhou a rápida expansão do setor, acompanhada pela diferenciação das instituições de ensino para

novas formas, e os reflexos da chamada revolução do conhecimento. As raízes dessas transformações estão, com certeza, além das fronteiras nacionais. Na verdade, uma análise comparativa possibilita concluir que o cenário atual em nosso país não foge aos parâmetros internacionais. Evidencia-se que o desenvolvimento das diferentes nações, e sua conseqüente ênfase no que tange à educação superior, irá dar “o tom” e o nível de estruturação dos sistemas de forma diferenciada.

É intuito deste trabalho, também, ressaltar as mudanças que vêm ocorrendo no setor e a influência das políticas provenientes do Estado – por meio do Ministério da Educação e Desporto (MEC), através de um conjunto de órgãos que o compõem.

Tais mudanças obrigam essas instituições a se adaptarem, não apenas no que se refere à ação do Estado enquanto “modelador”, “regulamentador” e “fiscalizador”, mas também no que se refere à dinâmica do mercado onde estão inseridas. Dessa forma, parece ser interessante verificar como as instituições vêm respondendo estrategicamente ao novo contexto.

Sobre as IES's e as políticas oriundas do Estado, pelo que se apresenta na literatura, principalmente na área da educação, há muitas discussões. Porém, no que se refere à gestão dessas instituições, e mais precisamente aos estudos sobre estratégia em IES's, há em nosso país, poucos estudos realizados, não obstante a riqueza de oportunidades que essa área pode proporcionar em termos de pesquisa. E se formos considerar os estudos que se referem a IES's privadas, o número de pesquisas se reduz ainda mais. Pelo que indicam os estudos do Banco Mundial e da UNESCO – trata-se do setor em que as nações estão depositando um elevado grau de confiança e responsabilidade, no sentido de garantir seu desenvolvimento econômico, tecnológico e social. No que se refere ao sistema de ensino superior privado brasileiro, este atualmente já abriga 2/3 dos estudantes universitários.

Os negócios em educação no Brasil, representam hoje cerca de 9% do PIB (90 bilhões de reais), conforme estimativas da *Ideal Invest*, consultoria paulista especializada em negócios do ensino; para 2002 foi previsto uma movimentação do setor privado de cerca de 44 bilhões desse total. Só o faturamento das instituições privadas de ensino superior aumentou cerca de 3 bilhões em 1997 para 10 bilhões de reais no ano de 2001. É um valor próximo do que movimentam os setores de telecomunicações e energia juntos. (ROSENBURG, 2002).

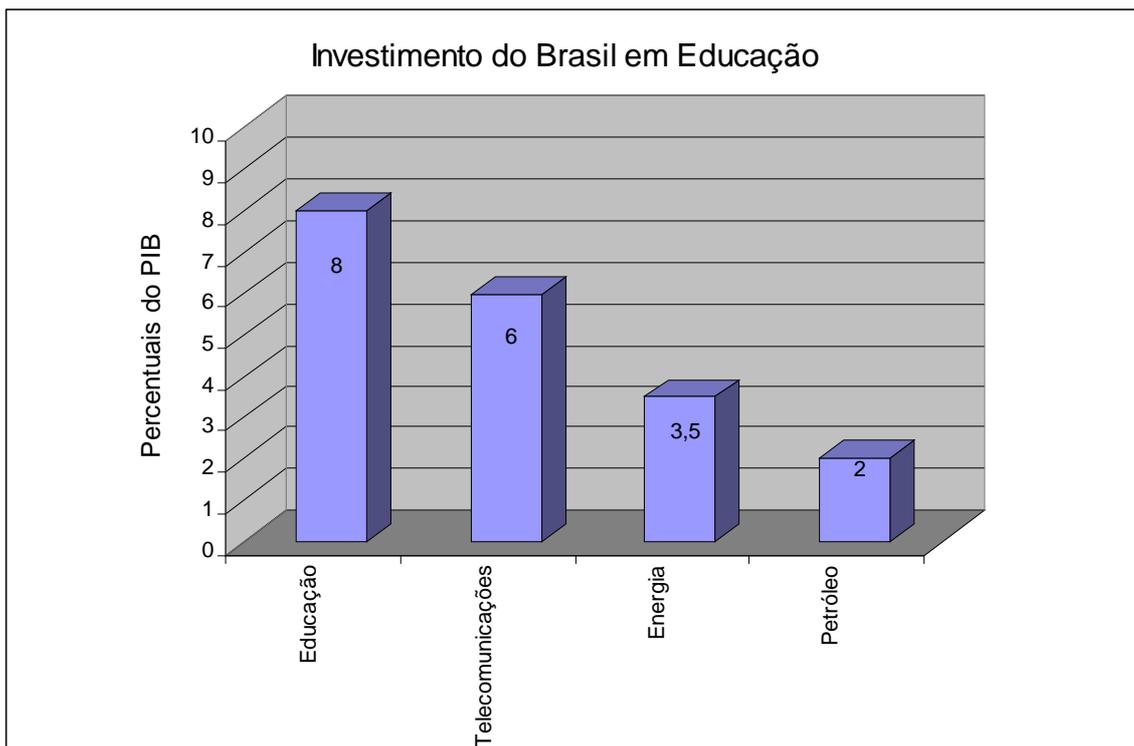


Gráfico 1 – Investimentos do Brasil em educação

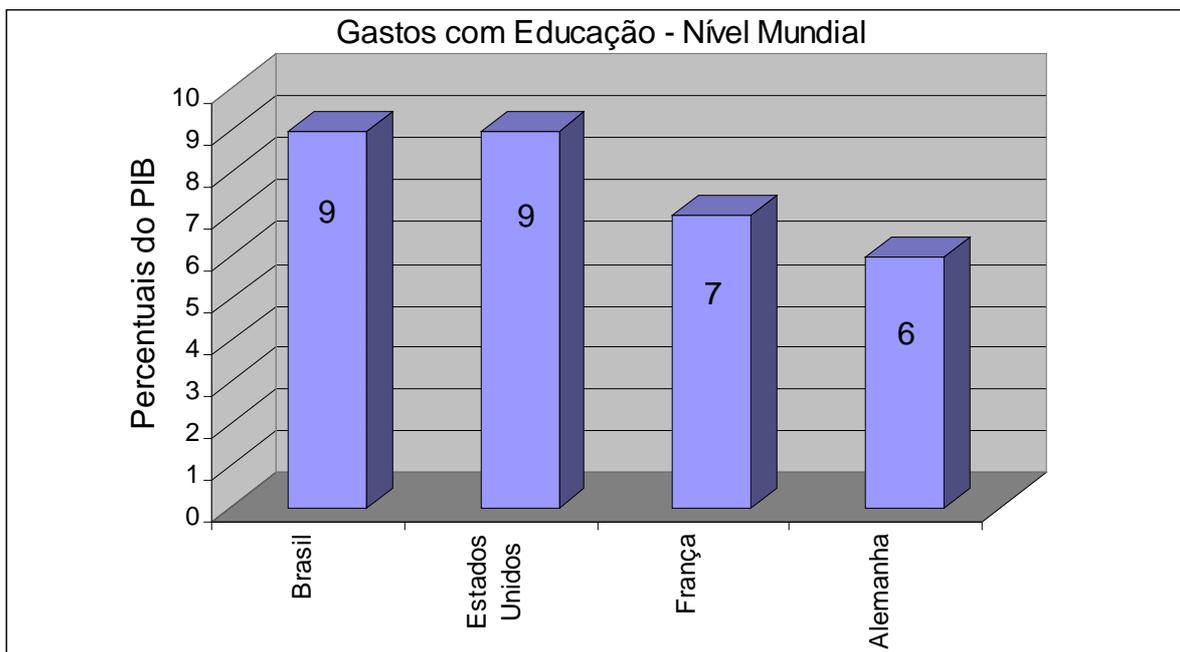


Gráfico 2 - Investimentos com educação no mundo

Fonte: ROSENBURG (2002).

Segundo Peter DRUCKER (apud ROSENBURG, 2002), “a educação será a indústria de maior crescimento nos próximos vinte anos” (p. 36). Considerando-se

esses aspectos, aliados ao fato de que estudos como os de BLAU (1970), HARDY (1990) e MACHADO-DA-SILVA (1991), demonstraram que as IES's, devido às peculiaridades que lhes são próprias, necessitam de mais estudos específicos. Parece, portanto, relevante que se aprofundem os estudos empíricos nesse segmento.

Para analisar o processo de formulação estratégica nas IES's, este trabalho adota a abordagem de ANDREWS (1977) de formulação e implementação estratégica, que segue no sentido da decisão estratégica, no que se refere ao que uma organização *poderia fazer*, na tentativa de compatibilizar oportunidades ambientais versus capacidades e recursos organizacionais; no que *querem fazer* em termos estratégicos os executivos principais; o necessário exame dos padrões de reação das expectativas da sociedade em que a organização se insere; e a decisão que estabelece o que a organização *deverá fazer*.

Corroborando para a escolha desse modelo o fato de o mesmo ter-se consolidado por meio de diversas pesquisas a ponto de, inclusive, servir de base para desenvolvimento de outros modelos, no que se refere ao processo estratégico, que a partir deste, puderam apoiar-se e/ou ampliar-se. Dentre os modelos que de alguma forma partem desse, pode-se ressaltar os desenvolvidos por STEINER (1969); THOMPSON e STRICKLAND (2000); JOHNSON e SCHOLLES (1997); PORTER (1986), ANSOFF (1977), entre outros.

Acredita-se que dentro do enfoque que este estudo se propõe a desenvolver, possa contribuir para reflexões a respeito de como atuam as IES's, quanto a sua gestão e busca de competitividade.

Além disso, sobre o aspecto prático, a pesquisa poderá contribuir para que tais organizações e seus dirigentes estejam mais bem amparados para compreender e lidar com as situações de mudança, principalmente nos casos em que estas estejam atreladas a aspectos de ordem político-legal, entre outros que possam vir a ser revelados como resultados das análises desenvolvidas a partir deste estudo.

5.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. Na introdução apresentou-se um breve panorama da educação superior e a temática central desta pesquisa, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e as justificativas teórica e prática.

No segundo capítulo, são apresentados os pressupostos teóricos que fundamentam esta proposta de pesquisa, a saber: ambiente, mudança organizacional, estratégia, formulação e implementação estratégica. Com o intuito de sintetizar o exposto são apresentadas as principais relações entre os tópicos teóricos. Na parte final desse capítulo é apresentado o ensino superior brasileiro.

No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa. São apresentadas a especificação do problema e as perguntas de pesquisa, as definições das categorias analíticas, as definições constitutivas (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas em estudo, a definição dos termos relevantes. É ainda apresentada nessa seção a delimitação e o *design* da pesquisa, no qual é estabelecido o delineamento da pesquisa, a população e amostragem. No desfecho do capítulo, estão descritas as limitações da proposta de pesquisa.

O quarto capítulo contém a apresentação e análise dos dados, iniciando com a apresentação do Sistema de Ensino Superior brasileiro. Na seqüência tem-se o Estudo 1, que discorre sobre o ambiente político-legal do Sistema de Ensino Superior Posteriormente é também apresentado o Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina. A apresentação desse tópico se justifica devido ao fato de que esta pesquisa é desenvolvida em universidades pertencentes ao Sistema Fundacional Catarinense. E por fim são apresentados, isoladamente, os casos 1 e 2, subdivididos cada um em quatro estudos.

O quinto capítulo apresenta a comparação entre os estudos desenvolvidos nos caso 1 e 2 e a análise dos resultados por universidade.

Finalmente, fechando a dissertação, apresentam-se as conclusões acerca do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a formulação estratégica das universidades-objetos deste estudo. São apresentadas, ainda, as recomendações para futuras pesquisas na área.

6. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Atualmente o mundo atravessa uma fase de profundas mudanças estruturais, refletidas nas esferas econômicas, sociais, tecnológicas e políticas. Nesse contexto, o conhecimento passa a ser um dos protagonistas em ascensão, e ser percebido como fator chave para um maior nível de desenvolvimento global.

O capital físico como carro chefe da economia mundial passa a ceder seu espaço, de forma crescente, à valorização do capital humano, considerado a grande fonte de riqueza presente e futura. “A *Revolução do Conhecimento* assistiu a aumentos exponenciais e contínuos do conhecimento nos países avançados desde a Segunda Guerra Mundial” (THE WORLD BANK, 2000, p.24). Esse aumento contínuo do conhecimento tem-se tornado possível pelos avanços que a tecnologia da informação vem proporcionando. “Os computadores em rede e as novas formas de telecomunicações espalham informação por todo o mundo com velocidade estonteante” (THE WORLD BANK, 2000, p.25). Porém, a denominada economia do conhecimento requer dos indivíduos um preparo cada vez melhor.

Os impactos da tecnologia da informação sobre a sociedade tem sido objeto de grandes estudos e controvérsias. Neste sentido, em que pesem as discussões sobre até que ponto efetivamente a sociedade do conhecimento é uma realidade, seu impacto pode ser sentido em todas as partes do planeta, de modo descontínuo, uma vez que ainda existem bilhões de pessoas vivendo na mais absoluta miséria (Sociedade da Informação no Brasil, 2000).

Não é aqui o caso de instigarmos essa tão complexa discussão, mas considera-se que este realmente é um fato. Porém, quando nos referimos à sociedade da informação ou do conhecimento, estamos nos referindo a um *modus viventi*, e a um conjunto de paradigmas oriundos da *Era Pós-Industrial* que de várias formas vem surgindo, assim como um dia surgiram a *Era Agrícola* e a *Era Industrial*. (CASTELLS,1999). Parece inevitável admitirmos que um novo conjunto de paradigmas vem desenhando não apenas um novo mundo, como também novas

formas de se viver, mesmo que não sejam uniformes em todas as *partes de nosso planeta*. De modo que, ainda hoje, coexistem no mundo diversas ondas de evolução (TOFFLER, 1980).

De qualquer forma, percebe-se que à medida que o conhecimento cresce em importância, a educação de nível superior passa a ser cada vez mais valorizada, principalmente no que se refere à possibilidade de contribuição para o desenvolvimento das nações e conseqüente melhora da qualidade de vida das populações.

A base teórico-empírica que será apresentada visa fundamentar a pesquisa proposta e revisar a literatura sobre ambiente, mudança ambiental, mudança organizacional, estratégia, formulação e implementação estratégica. Isto por meio de várias abordagens e correntes de pensamento e também da verificação de como esses aspectos podem estar relacionados entre si.

6.1 AMBIENTE

A abordagem do tema Ambiente é necessária para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que sua proposta contempla a identificação de como mudanças ambientais podem impactar a formulação de estratégias organizacionais. Compreender os conceitos e elementos atrelados aos aspectos ambientais – ambiente externo à organização – contribuirá para o entendimento e análise dos resultados empíricos da presente proposta de pesquisa.

HALL (1984), enfatiza que a análise do ambiente por parte das organizações constitui-se aspecto preponderante para compreensão do que *se passa nelas e com elas*.

Nesse ponto, será apresentado, primeiramente, um panorama histórico, no que se refere à teoria das organizações, de como o tema e os estudos sobre ambiente vêm sendo tratados com o intuito de se perceber como evoluiu a compreensão acerca desse aspecto.

Num segundo momento, estar-se-á discutindo a relação entre ambiente e organização, a partir de diferentes perspectivas teóricas. E finalmente, serão apresentadas as contribuições da Teoria Institucional para a compreensão dos processos de mudança ambiental.

6.1.1 O ambiente: um panorama histórico

Tomando-se por base a teoria das organizações constata-se que desde os primórdios da ciência da administração, e estendendo-se pelas abordagens classificadas como prescritivas e normativas (Administração Científica, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica e Teoria da Burocracia), há, tanto empírica como teoricamente, ênfase nos aspectos internos das organizações. Muito embora, HALL (1984) assinale que a “análise clássica de WEBER (1947) sobre a ascensão das organizações capitalistas sugere que as condições ambientais não eram menos importantes no período em que surgiu a Reforma Protestante” (p. 156).

Por volta dos anos 50 com o surgimento da Teoria Estruturalista, inicia-se uma nova fase na evolução da teoria das organizações que tem como pano de fundo uma abordagem de cunho predominantemente explicativo e descritivo (Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência). A partir de então, a preocupação em atentar-se para o ambiente externo das organizações passa a ocorrer. A Teoria Estruturalista, fortemente marcada pela contribuição da Sociologia Organizacional, via a sociedade como uma sociedade de organizações em que estas se caracterizavam por um alto grau de interdependência. O “ambiente” na Teoria Estruturalista é constituído pelas outras organizações que formam a sociedade.

A Teoria dos Sistemas (BERTALANFFY, 1968) também discute o modelo de sistemas abertos, em que está presente a noção de adaptação, ajuste do ambiente interno ao ambiente externo da organização. “A capacidade de reação do sistema às mudanças e à velocidade de sua resposta adaptativa são vistas como vantagens competitivas neste modelo” (VASCONCELOS, 1997, p. 25).

Apenas na década de 60, é que o estudo do ambiente externo passou a ser um dos tópicos centrais na Teoria das Organizações. LAWRENCE e LORSH (1973), marcam o surgimento da chamada Teoria da Contingência, com uma pesquisa sobre o desdobramento entre organização e ambiente, a partir de um estudo com dez

empresas pertencentes a três setores diferentes, cujo objetivo era compreender a influência do meio externo sobre a busca de equilíbrio do meio interno. Os autores concluíram que a eficácia de uma organização aumentará na medida em que sua estrutura e procedimentos internos sejam adaptados as exigências do meio externo. Daí surgem os conceitos de diferenciação e integração. “À medida que os sistemas crescem de tamanho, *diferenciam-se* em partes e o funcionamento dessas partes separadas tem de ser *integrado* para que o sistema inteiro seja viável” (LAWRENCE e LORSH, 1973, p. 24). Esse estudo confirma que não há uma única e melhor forma (*the best way* de Taylor) de se realizar ou resolver algo.

BURNS e STALKER (1961), antes de LAWRENCE e LORSH (1973), pesquisaram vinte indústrias inglesas, para verificar a relação entre o ambiente externo e as práticas internas. A partir deste estudo, classificaram as organizações pesquisadas em: *orgânicas* – são caracterizadas por apresentar entre outras, uma estrutura flexível, poder relativamente descentralizado, predomínio da interação lateral sobre a vertical; e *mecânicas* – são caracterizadas por apresentar entre outras, estrutura burocrática com acentuada divisão do trabalho, poder altamente centralizado, cargos ocupados por especialistas, predomínio da interação vertical sobre a lateral. As características constituintes destes dois modelos pressupõem estilos organizacionais. A conclusão dos autores é que o modelo *mecânico* seria uma opção mais apropriada para condições ambientais estáveis, enquanto o modelo *orgânico* seria mais apropriado para condições ambientais de mudança e inovação. Autores como MORGAN (1996) e HATCH (1997), afirmam que sempre as organizações combinam características do *modelo mecânico* e do *modelo orgânico*.

CHANDLER (1976) estudou quatro grandes empresas americanas, analisando-as comparativamente, relacionando as mudanças na estrutura organizacional com a estratégia. Concluiu que diferentes ambientes fazem com que as estratégias sejam alteradas, e que estas por sua vez acabam exigindo mudanças na estrutura organizacional.

De acordo com VASCONCELOS (1997), estas pesquisas têm em comum o fato de que “consideram que o meio-ambiente impõe uma série de exigências objetivas à organização, das quais elas não podem *escapar* sob pena de terem uma

queda de produtividade e performance” (p. 25). E ainda, que a atuação de uma organização não depende dela mesma, mas está atrelada a fatores ambientais.

HATCH (1997), afirma que o primeiro período de estudos na teoria das organizações, sobre a relação entre ambiente e organização provém da teoria da contingência. E o segundo período, sobre a influência de três outras teorias: teoria da dependência de recursos, *população ecologia* e teoria institucional. Estas três últimas teorias serão discutidas no tópico 2.1. que trata da perspectiva de análise do ambiente organizacional simbólico-interpretativista.

6.1.2 Relação entre ambiente e organização: perspectivas teóricas

HATCH (1997), ao tratar sobre ambiente organizacional, afirma que há três perspectivas de análise do tema. A perspectiva da moderna teoria organizacional, a perspectiva simbólico-interpretativista e a perspectiva da teoria organizacional pós-moderna.

6.1.2.1 Perspectiva da moderna teoria organizacional

Para a perspectiva da moderna teoria organizacional, o ambiente é constituído por elementos, entidades que envolvem externamente a organização. Segundo HATCH (1997), essa perspectiva define o ambiente organizacional pelos seus elementos, e há diferentes formas de se classificar esses elementos, as mais comuns são:

a) redes interorganizacionais:

São constituídas por uma complexa rede de relacionamentos, em que estão presentes: clientes/compradores/consumidores, fornecedores, competidores,

governo, agências reguladoras, grupos de interesses especiais (como os dedicados à defesa do consumidor, direitos humanos e ecologia), mídia, sindicatos de trabalhadores e instituições financeiras. BETHLEM (1998), acrescenta ainda, além dos elementos anteriormente citados, as instituições financeiras, os acionistas e os sindicatos de trabalhadores e sindicatos patronais, denominando todo este conjunto de *stakeholders*. Os *stakeholders* segundo BETHLEM (1998), “são os grupos de pessoas que têm relação direta com a atuação da empresa” (p. 147). Esse autor salienta que há os *stakeholders* externos, os supra citados, e os *stakeholders* internos, a saber: empregados e dirigentes, e os acionistas que estão na fronteira entre externos e internos.

HALL (1973) denomina esse ambiente de *ambiente de tarefa*, e nele encontram-se os indivíduos, as categorias profissionais e outras organizações que interagem com a organização. Inclui ainda, nesse nível, as atividades internas da organização, tais como estrutura e processos cujas necessidades levam a estabelecer relações com o *ambiente geral*.

b) ambiente geral:

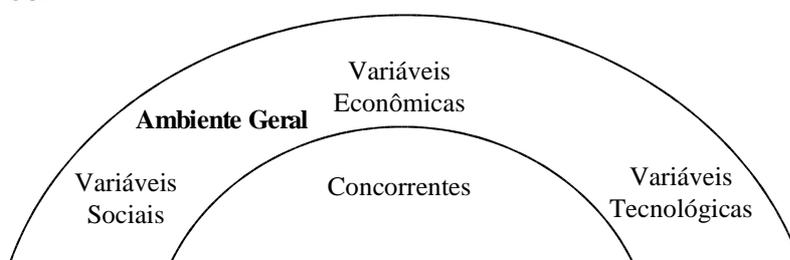
Os componentes do ambiente geral constituem-se em agentes que exercem influência sobre a rede interorganizacional. De acordo com HALL (1973), no *ambiente geral* concentram-se as condições culturais gerais, sobre as quais a organização está sustentada, suas bases de existência no ambiente que segundo ele, são caracterizadas pelas condições culturais, aspectos políticos-legais, econômicos, religiosos, e educacionais, influenciando o modo de agir das organizações.

HATCH (1997) denomina de setores os diversos componentes desse ambiente que, segundo ela, são: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico.

Segundo HATCH (1997), o *setor social* se refere aos estilos de vida, às estruturas de classe, demografia, e às instituições sociais tradicionais incluindo sistema educacional, práticas religiosas, profissionais e comerciais. O *setor cultural*

diz respeito às tradições, histórias, expectativas de comportamento, valores da sociedade ou sociedades nas quais opera a organização. O *setor legal* envolve leis e práticas legais tais como leis antitruste, leis relacionadas a impostos e tributos. Salienta que este setor pode receber influência dos setores sociais e culturais. O *setor político* é geralmente descrito em termos de como o poder em uma nação é distribuído e também se refere à natureza do sistema político (exemplo: democrático versus autoritário). De acordo com HALL (1984), as condições políticas também podem exercer seus efeitos sobre as organizações pelos aspectos legais provenientes delas. De acordo com BETHLEM (1998), a condição *econômica* (*setor econômico*) é muito importante para as organizações que visam lucros: “As condições do mercado, o número e o volume de compras dos compradores, os preços dos insumos, os impostos, as despesas legais e fiscais são todos influenciados pelas condições econômicas” (p. 148). O *setor tecnológico*, segundo HATCH (1997), fornece o conhecimento e a informação na forma de desenvolvimento científico que a organização pode adquirir e usar para produzir seus bens e serviços. Os estudos de LAWRENCE e LORSH (1973) constatam que o ambiente tecnológico influi na estrutura e nos processos internos da organização; o *setor físico* inclui a natureza e os recursos naturais HATCH (1997); HALL (1984) acrescenta que as *condições ecológicas* (outra denominação ao setor físico), estão relacionadas com o cenário demográfico, no sentido de que fatores tais como a geografia e o clima estabelecem limites sobre a forma como as organizações distribuem seus recursos. Mesmo elementos corriqueiros como as despesas de aquecimento e refrigeração devem ser considerados como fatores que podem impor limites a uma organização. HALL (1973) salienta que: o *ambiente geral* e o *ambiente de tarefa*, não estão necessariamente e visivelmente divididos, mas em constantes relações entre si.

Adotando uma linha de classificação do ambiente externo semelhante à de HATCH (1997) e HALL (1973), encontram-se: THOMPSON (1976), OLIVEIRA (1988), STONER (1985), BETHLEM (1998), THOMPSON (2000), SCOTT (1991), entre outros.



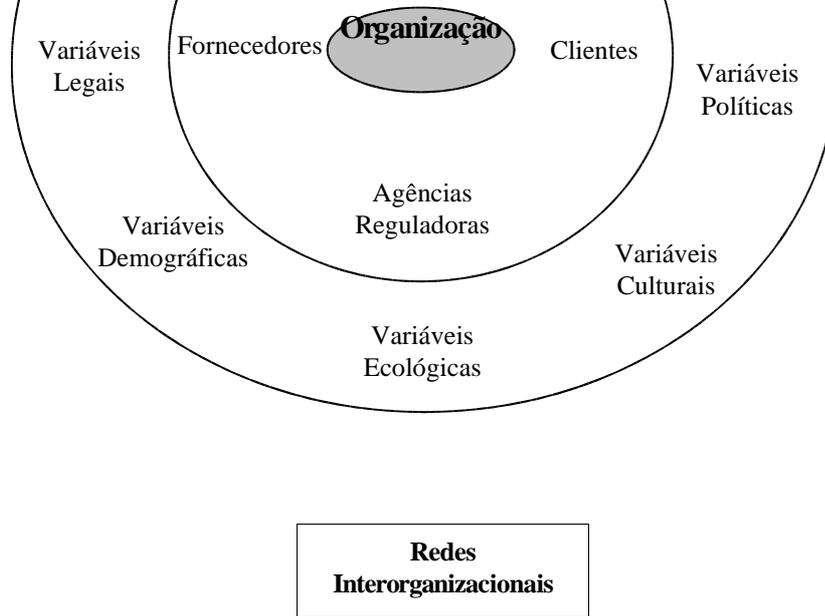


Figura 1 - Relação entre a organização, as redes interorganizacionais e o ambiente geral.

Fonte: Adaptado de HATCH (1997).

c) ambiente internacional ou global:

Para HATCH (1997), o ambiente internacional ou global inclui aspectos que vão além das fronteiras nacionais ou que estão organizados em uma escala global. Incluem-se como elementos desse ambiente, instituições como as Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional, GATT (General Agreement on Trade and Tariffs), empresas de consultoria internacional, tendências propagadas mundialmente, situações de competição entre nações, entre outros.

Segundo BETHLEM (1998),

No ambiente de hoje há uma tendência importante que é a globalização dos negócios. Os concorrentes internacionais, que foram mantidos à distância por barreiras alfandegárias, agora estão presentes em todos os mercados, com a tendência mundial de redução do protecionismo e da abertura das economias. Isto torna necessário que as empresas também conheçam as características geopolíticas, econômicas, sociais etc, de outros países, ou de onde vem a concorrência ou onde poderão vir a competir (p. 158).

Quando se refere às fronteiras do ambiente externo, BETHLEM (1998) afirma que este pode ser dividido “em fronteiras, em regiões, mercados ou ramos de negócio. A empresa encontra-se em um ambiente externo que em termos geográficos pode ser mundial, nacional, regional e local e em termos de operação pertencer a uma determinada indústria ou ramo de negócios cujas fronteiras podem sobrepor-se às nacionais, regionais etc” (p. 147).

6.1.2.2 *Perspectiva simbólico-interpretativista*

Os teóricos da perspectiva simbólico-interpretativista vêem o ambiente como uma construção social (HATCH, 1997; PETTIGREW, 1987). Esta perspectiva desafia a visão modernista, chamando a atenção para o importante papel dos aspectos de ordem cultural e simbólica. Estão atreladas à perspectiva simbólico-interpretativista,

as seguintes teorias: a teoria da dependência de recursos, a teoria da *população ecologia* e a teoria institucional.

A *teoria da dependência de recursos* (GRANT, 1991; BARNEY 1991; ITAMI, 1994; JOHNSON e SCHOLLES, 1997) – a suposição básica desta teoria é de que as organizações são controladas pelo seu ambiente e que os dirigentes das organizações podem aprender, por meio de análise das relações interorganizacionais, a lidar melhor com a possibilidade de domínio ambiental.

HATCH (1997) explica que a dependência da organização de recursos ofertados no ambiente, confere poder a este. Ou seja, uma organização está vulnerável ao ambiente se seus resultados (produtos ou serviços) necessitam de recursos materiais, humanos, capital, equipamentos, conhecimento, que sejam controlados pelo ambiente. O ambiente usa esse poder para atuar sobre a organização em circunstâncias e ações tais como: preços competitivos, produtos e serviços desejados, e definição de estrutura e processos organizacionais eficientes.

A *teoria da população ecologia* (MORGAN, 1996) – a visão da teoria da *população ecologia* sobre o ambiente, tem como base a visão da teoria da dependência de recursos, que dá ao ambiente considerável poder sobre a organização. A diferença, conforme HATCH (1997), é que a perspectiva da teoria da dependência de recursos é organizacional (individual), enquanto a *população ecologia* visualiza a organização sob a perspectiva do ambiente. Ou seja, o que interessa para a população ecologia não é uma organização em específico seguindo o seu curso para alcançar seus recursos críticos (visão da dependência de recursos) “mas, identificar quais os padrões de sucesso e fracasso são comuns a todas as organizações que competem por um dado recurso. Na população ecologia o ambiente de uma organização tem o poder de selecionar entre um grupo de competidores, os melhores (...)” HATCH (1997, p. 81).

A *teoria institucional* (MEYER, 1983; MEYER e SCOTT, 1983, DACIN 1997) – Segundo HATCH (1997) - aqui as demandas ambientais podem ser colocadas de duas diferentes maneiras. Primeiro, demandas técnicas e econômicas, o que requer que a organização ofereça bons produtos e serviços. Segundo, demandas sociais e

culturais, conforme valores, normas, regras e crenças institucionalizadas (reconhecidas, que têm significado comum) pela sociedade. Na concepção desta teoria, a organização não depende apenas de recursos de ordem técnica e econômica (materiais, humanos, capital, equipamentos, conhecimento, etc.), mas depende também da aceitação da sociedade em que atua. Uma de suas contribuições, conforme exposto por HATCH (1997), é acrescentar no leque de necessidades de recursos organizacionais a *legitimidade social*. A aplicação dessa perspectiva de análise busca então compreender, como uma organização em particular adapta-se ao seu ambiente institucional.

Dentro dessa teoria SCOTT (1991), um de seus precursores, faz alusão às diferenças entre o ambiente técnico e o ambiente institucional. O ambiente técnico, segundo ele, engloba os fatores que suprem as dependências de recursos vitais. Fatores que vão determinar sua competitividade e posicionamento no mercado. Esse ambiente pode ser caracterizado como fonte de recursos ou como fonte de informações. Nesse sentido, as organizações estão fortemente voltadas para os aspectos de ordem econômica, onde há a primazia de uma racionalidade funcional, atrelada aos interesses predominantemente de mercado. O ambiente institucional amplia os aspectos relacionados ao ambiente técnico, pois adiciona a este, fatores sociais e culturais, pondo em evidência sistemas simbólicos, como regras normativas, construções cognitivas e processos regulativos, na formação do comportamento social (SCOTT, 1991 e 1995). O ambiente institucional é caracterizado pela necessidade da organização de conformar-se às regras socialmente constituídas, para obter com isso legitimidade e apoio. Assim, os mecanismos de controle sobre as organizações não são apenas de ordem econômica (MEYER et al., 1983).

Quadro 1 - Perspectiva do ambiente institucional versus ambiente técnico

Dimensões relevantes	Ambiente institucional	Ambiente técnico
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda-chave	Legitimidade	Recursos

Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes-chave	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassas
Mecanismos de controles externos	Regras, regulamentações, inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores do sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

Fonte: OLIVER (1997).

Observa-se que os dois tipos de ambiente não são dicotômicos, mas fazem parte de um contínuo. Para SCOTT (1991), as diferenças entre os dois tipos de ambiente devem ser tratadas como dimensões nas quais os ambientes variam.

Esta teoria contém relevante contribuição para a compreensão das mudanças que ocorrem no ambiente externo das organizações. Desta forma, o fato deste trabalho de pesquisa propor-se a verificar os impactos das mudanças ocorridas no ambiente político-legal sobre a formulação de estratégias em IES's, justifica que no decorrer deste trabalho ainda seja dedicado tópico específico para uma apreciação mais aprofunda dessa teoria, com o intuito de melhor compreender os processos de mudança ambiental.

6.1.2.3 *Perspectiva da teoria organizacional pós-moderna*

Segundo HATCH (1997), os teóricos da teoria organizacional pós-moderna ao estudar as organizações e seus ambientes, discutem a noção entre os limites das organizações pela introdução nos estudos de novas formas de organização provenientes dos impactos da tecnologia da informação (TI) e da sociedade pós-industrial, como os modelos em redes e as organizações virtuais. Tecem críticas aos teóricos modernos por apresentarem, segundo eles, uma visão muito limitada de ambiente organizacional, dentro de uma concepção meramente econômica. Desafiam a perspectiva simbólico-interpretativista no mesmo grau de críticas que fazem a visão modernista. Nesse sentido, funcionam como “desconstrutores” destas

teorias. Para eles, por exemplo, a incerteza é vista como algo natural e uma experiência bem vinda, típica da vida atual. Discussões sobre a relação entre grupos culturais e étnicos, meio ambiente, ética, sustentabilidade, responsabilidade social e ambiente organizacional, são comuns entre os pós-modernistas.

Próximo à concepção de HATCH (1997) sobre as perspectivas de análise do ambiente externo, está a visão de WILSON (1992), que afirma que os conceitos de ambiente organizacional vêm, na literatura, sendo classificados em três categorias, a saber: como *fato objetivo*, entidade externa, independente e tangível, que pode ser prontamente acessado, passível de definição e descrição; como *fato subjetivo*, “conjunto intangível de fatores externos” que só pode ser definido a partir de interpretações subjetivas, sem realidade objetivamente definida. Isto pressupõe que indivíduos e organizações podem perceber de maneira diferente o mesmo contexto ambiental e, conseqüentemente, agir de forma diferenciada (de onde decorrem muitos estudos relacionados aos *esquemas interpretativos* dos atores organizacionais); e como *construído ou ordenado*, ou seja, ao mesmo tempo em que o ambiente influencia e atua sobre a organização, ao mesmo tempo em que é constantemente definido pelos indivíduos, é também “(...) recriado e redefinido por eles”.

6.1.3 Contribuições da teoria institucional para a compreensão dos processos de mudança ambiental

A complexidade das mudanças ocorridas nas políticas regulatórias do Estado brasileiro sobre a Educação, e nesse caso em especial, a educação superior, tem feito com que as IES's procederam mudanças organizacionais para melhor se adaptarem às exigências de seu contexto externo. O propósito deste tópico é buscar, nos conteúdos da teoria institucional, compreensão mais apurada sobre os processos de mudança do ambiente externo das organizações, e como tais mudanças podem vir a impactar as organizações.

O discurso contido neste tópico também é uma tentativa de justificar o motivo pelo qual considera-se que essa teoria seja a mais adequada para analisar os conteúdos empíricos desta pesquisa, mesmo tendo consciência das críticas tecidas a ela na literatura.

SCOTT (1995) considera que Émile Durkheim e Max Weber foram os primeiros a se preocupar com aspectos institucionais, influenciando, segundo ele, na elaboração da teoria institucional. Embora não tenham aplicado explicitamente o termo instituição, há preocupação com variáveis de ordem social nas obras de Émile Durkheim. E a discussão de Max Weber sobre regras culturais permeando as estruturas sociais, também expressam idéias que acabaram contribuindo para a origem da atual teoria institucional.

A maioria dos trabalhos sobre institucionalismo provém da sociologia. Todavia, surgem contribuições de outras áreas, tais como: economia, ciência política e teoria das organizações.

A teoria institucional busca mostrar como o comportamento organizacional é influenciado pelas pressões advindas do mercado - ambiente técnico - e pressões institucionais (como por exemplo, provenientes de órgãos reguladores como os profissionais e o Estado). Os teóricos do *Institucionalismo* declaram que o comportamento organizacional é influenciado pelos valores, idéias e crenças oriundos do contexto institucional (MEYER, 1983; MEYER e SCOTT, 1983, DACIN 1997).

A evolução da teoria institucional apresenta algumas abordagens expressas por termos como *velho institucionalismo*, *novo institucionalismo* e *neo institucionalismo*. Cada uma dessas abordagens traz consigo especificidades, ao mesmo tempo em que a sua volta surgem correntes, por intermédio das quais novas concepções, conceitos e críticas vão sendo apresentados.

DIMAGGIO e POWEL (1996) apresentam a distinção entre o *novo* e o *velho institucionalismo*. O *velho institucionalismo*, segundo eles, é marcado pelas estruturas informais, quando a influência dos jogos de poder e as coalizões estão

presentes (CYERT e MARCH, 1992). O tema central reside nos conflitos de interesses; e a compreensão das formas de cognição se dá por meio dos valores, das normas, e das atitudes; a organização individualmente é o foco primário de análise. O *velho institucionalismo* enfatiza os detalhes da interação da organização com seu ambiente (enfoque de dentro para fora) em um determinado tempo, de modo a identificar o conjunto de crenças, valores, ações que têm poder para influenciar o direcionamento organizacional.

O *novo institucionalismo*, por sua vez, enfatiza a legitimidade conferida pelo contexto em que as organizações estão inseridas; introduz, assim, o conceito de campos organizacionais; e contrasta com o *velho institucionalismo* por enfatizar aspectos normativos, regulativos e cognitivos (GREENWOOD e HININGS, 1996) provenientes do meio externo (enfoque de fora para dentro). Assim, os estudos nessa linha buscam identificar classificações, roteiros, rotinas, modelos. Daí surgem, por exemplo, os estudos sobre arquétipos (GREENWOOD e HININGS, 1993; MORGAN, 1996).

SCOTT (1994) apresenta a convergência do *velho* e do *novo institucionalismo* como uma forma de amadurecimento da teoria institucional. GREENWOOD e HININGS (1996) denominam essa convergência, ou tentativa de aproximação, de *neo institucionalismo*.

No que se refere à teoria *neo institucional* e a mudança organizacional, esses autores consideram-na deficiente em tal análise. De acordo com GREENWOOD e HININGS (1996, p.2) ela

(...) não aborda por que algumas organizações adotam uma mudança radical, enquanto outras não, experimentando as mesmas pressões institucionais. No entanto, o neo institucionalismo tem *insights* e sugestões, que quando elaborados, fornecem um modelo de mudança que relaciona o contexto organizacional e a dinâmica intraorganizacional.

Talvez a deficiência ocorra devido ao fato de o *neo institucionalismo* ter como foco de análise campos organizacionais, e não a organização enquanto unidade.

No que se refere ao conceito de campo organizacional, há um incremento do conceito tradicional de SCOTT (1991) que se confunde com os elementos componentes do ambiente institucional ou geral comentado no tópico 2.1.2.1 item b. Na concepção *neo institucional*, qualquer agente que exerça algum tipo de influência de ordem normativa, coercitiva ou cognitiva em uma organização ou população de organizações, integra o campo organizacional. Para HOFFMAN (1999), “mais que somente uma coleção de organizações que se influenciam, um campo é o centro de um canal comum de diálogo e discussão” (p. 2). Essa importante clarificação direciona para uma concepção de campo organizacional que diverge da dominante na literatura. Segundo HOFFMAN (1999), um campo não é formado em torno de tecnologias comuns ou indústrias do mesmo ramo, mas em torno de uma coletividade de organizações que tenham importantes interesses em comum. Em que os membros do campo são definidos por meio de padrões de interação social. Ou em torno de questões centrais, que podem ser até mesmo temporárias.

HOFFMAN (1999) realizou uma pesquisa que tinha como objetivo mensurar as mudanças de um campo organizacional centrado em torno de questões ambientalistas, efetuou uma análise longitudinal (1960 a 1993), relacionando as mudanças ocorridas com a evolução de instituições pertencentes à indústria química dos EUA. A noção de que um campo organizacional pode se formar em torno de uma questão surge a partir dos resultados desse estudo. No mesmo artigo de que trata esta pesquisa, Hoffman, utilizando-se de concepções sobre mudança que vão do velho ao *neo institucionalismo*, expõe alguns outros conceitos e reflexões que merecem ser apresentados. Nesse sentido, busca explicar que as escolhas de uma organização não são determinadas apenas por legitimação proveniente do ambiente institucional (SCOTT, 1991). Assim, contradiz a visão mais representativa na literatura de que o poder de pressões institucionais levam a uma conformidade por parte das organizações que tendem a se homogeneizar, fenômeno institucional que é denominado de isomorfismo. Hoffman, apresentando e discutindo os conceitos de *evolução institucional* e *eventos de ruptura* (eventos críticos importantes), busca

explicar como estas forças que dirigem as organizações rumo à inércia (homogeneização) podem mudar, ele acredita que o aspecto de estabilidade e inércia é uma concepção errônea. Sua análise é baseada na idéia de que a *evolução institucional* pode ocorrer por meio de *eventos* que alteram a dinâmica ambiental causando mudanças. Tais rupturas podem alterar a ênfase dos aspectos institucionais que influenciam o comportamento organizacional.

SCOTT (1995) apresenta uma classificação para os aspectos institucionais que denomina de pilares, a saber:

O aspecto regulativo (ou legal) – guia a ação organizacional pela coerção ou sanções legais em que as organizações acabam cedendo para não sofrer penalidades. O mecanismo institucional de controle é o coercitivo.

O aspecto normativo (ou social) – segue uma lógica de conformidade aos padrões morais, em que a legitimação se dá pela moral. O mecanismo institucional de controle é o normativo.

O aspecto cognitivo (ou cultural) – constitui-se de um conjunto de regras, símbolos, palavras, gestos culturalmente sustentados e socialmente aceitos que guiam a compreensão da realidade e sobre os quais significados são desenvolvidos. A legitimidade tende a não ser questionada, pois é dada pela cultura internalizada. O mecanismo institucional de controle é o mimético.

Quadro 2 - Pilares Institucionais e suas Ênfases

Regulativo	Normativo	Cognitivo
-------------------	------------------	------------------

Base se Submissão	Obediência	Obrigaçã Social	Admitido como certo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Conformidade	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e credibilidade	Predomínio e isomorfismo
Base de legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado e conceitualmente correto

Fonte: SCOTT (1995, p. 35)

De acordo com HOFFMAN (1999), não existe um único aspecto institucional predominante o tempo todo, a inércia institucional e a conformidade podem deixar de existir em virtude de importantes eventos críticos. Tais eventos podem fazer com que em determinado momento um aspecto institucional esteja em evidência em um campo organizacional, ao passo que em momento diferente, outro aspecto pode emergir. Como também pode ocorrer que a combinação entre ambos os aspectos possa se alterar, considerando-se que aspectos diferentes dos apresentados por SCOTT (1995) também podem surgir. De tal forma, que os campos organizacionais podem mudar e evoluir no tempo.

Para GREENWOOD e HININGS (1996), a teoria institucional não é geralmente tida como uma teoria da mudança organizacional, mas como uma explicação de similaridade ("isomorfismo") e estabilidade da organização em uma dada população ou campo organizacional, de modo a atuar como um guia que orienta a mudança.

Conforme o exposto, verifica-se que embora inércia institucional não seja uma constante, há momentos e circunstâncias em que ela se constitui de fato. O tópico que segue irá discorrer sobre o processo de isomorfismo institucional.

6.1.4 Isomorfismo institucional

O isomorfismo institucional caracteriza-se pela busca de similaridade de princípios institucionais, provenientes de um ambiente que faz para obter da legitimidade institucional, as organizações busquem práticas cada vez mais homogêneas às de outras organizações que fazem parte do seu campo organizacional.

DIMAGGIO e POWELL (1983) apresentam três tipos de pressões institucionais que se traduzem em mudanças isomórficas: mecanismo mimético, mecanismo coercitivo e mecanismo normativo.

O *isomorfismo mimético* refere-se à imitação de modelos/práticas/instrumentos utilizados por outras organizações consideradas bem sucedidas.

O *isomorfismo normativo* caracteriza-se pela adoção de padrões e técnicas que são legitimados por uma classe profissional. Decorre do processo de profissionalização.

O *isomorfismo coercitivo* resulta de pressões formais e informais exercidas por força da lei, deliberações governamentais, exercidas por uma organização de maior poder sobre outras que dela dependem, ou ainda de expectativas culturais da sociedade (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

SLACK e HININGS (1994) afirmam que os três mecanismos estão presentes nos fenômenos de isomorfismo, variando apenas o seu grau de atuação.

As definições dos três mecanismos de pressão institucional são utilizadas na tentativa de compreender o processo de mudança ocorrido nas instituições privadas de ensino superior brasileiras. Percebe-se, pois, que da forma como vêm sendo colocadas as políticas emanadas do Estado, estas sujeitam impregnar as instituições com o fenômeno do isomorfismo coercitivo.

Conclui-se com o exposto que embora receba críticas na literatura, principalmente pelos teóricos do pós-modernismo, a teoria institucional não pode deixar de ser considerada de significativa importância para a compreensão dos fenômenos relacionados às mudanças institucionais.

É oportuno salientar que as mudanças de ordem institucional, pela pressão que exercem sobre as organizações, fazem com que as mesmas na tentativa de se adaptarem e sobreviverem também promovam mudanças internas. O que será discutido na seqüência.

6.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Tanto o ambiente técnico como o institucional exercem pressões que impulsionam as organizações à mudança. Em muitos casos, as prescrições institucionalizadas podem fazer com que essas organizações tendam à homogeneização, tornando-se isomórficas entre si, como discutido anteriormente.

Ao mesmo tempo em que pressões institucionais levam instituições a adotar formas organizacionais semelhantes, há, por outro lado, a necessidade de que as organizações encontrem formas de diferenciar-se, com vistas a manter sua competitividade, e até mesmo sobreviver.

A presente proposta de pesquisa trata da influência das mudanças ambientais sobre as organizações de ensino superior. Dessa forma, faz-se importante levantar alguns dos aspectos que estão atrelados à variável mudança organizacional e que possam vir a contribuir para a compreensão da relação entre ambiente e mudança organizacional que nesta pesquisa entende-se poder revelar-se a partir da formulação das estratégias das instituições estudadas.

CASTELLS (1999), ao tratar sobre as transformações ocorridas no final do último milênio da Era Cristã, ressalta a contribuição de vários acontecimentos históricos para o acelerado processo de mudança do cenário social da vida humana. Ressalta a revolução tecnológica em crescente aceleração, a interdependência das economias mundiais, a reestruturação capitalista e suas amplas conseqüências.

Cada um desses fatores traz consigo, segundo ele, uma série quase que infindável de inter relações que atingem também as organizações, vistas como componentes do contexto social.

No campo dos estudos organizacionais, o tema vem sendo considerado de muita importância. A mudança passa a ser parte da vida cotidiana das organizações, uma vez que conseqüentemente os inúmeros fatores que afetam as organizações estão constantemente mudando.

Segundo MEGGINSON et. al (1998), as forças que causam mudanças têm origem tanto dentro como fora das organizações. Estes autores classificam as forças externas de mudança em: tecnológicas, econômicas, de recursos naturais, sociais, educacionais, culturais e político-legais e que parecem ter maior impacto na mudança organizacional do que os estímulos internos, uma vez que os elementos externos são numerosos, e as organizações acabam tendo pouco controle sobre eles. Para MEGGINSON et. al (1998, p. 433): "(...) uma organização depende e precisa interagir com o ambiente externo, se deseja sobreviver; seus recursos são obtidos externamente, como também os clientes. Portanto, qualquer coisa que interfira ou modifique o ambiente pode afetar as operações da organização e causar mudança".

MEGGINSON et. al (1998) classificam as forças internas de mudança em: estrutura organizacional, tecnologia e recursos, diretrizes e objetivos, atividades/habilidades/attitudes dos empregados. De acordo com esses autores, as forças *internas* e *externas* não se encontram isoladas, estão muitas vezes inter-relacionadas.

LEVY (1986) distingue entre mudança de *primeira ordem*, que corresponde a um simples ajuste ao sistema, o que não altera a essência da organização, e mudança de *segunda ordem*, em que há alteração na essência da organização, impactando o contexto organizacional em diversos níveis e dimensões, criando uma nova forma de pensar e agir.

NADLER e TUSHMAN (1983), por sua vez, discutem mudança a partir de duas dimensões. A primeira tem relação com a intensidade e o alcance da mudança. Distinguem entre mudanças incrementais e estratégicas, em que mudanças incrementais afetam determinados elementos da organização, mantendo a estratégia

existente, e correspondem a mudanças de *primeira ordem*. Já as mudanças estratégicas representam um impacto sobre a organização como um todo, redefinem a estrutura básica da organização em termos de processos, pessoas, estrutura, estratégias e em alguns casos, até mesmo os valores centrais, o que corresponde ao que LEVY (1986) denomina de *segunda ordem*.

Outra dimensão de mudança elencada por NADLER e TUSHMAN (1983) se refere ao momento de resposta da organização ao ambiente, que pode ser de caráter reativo ou antecipatório. *Reativo* quando surge em resposta à pressão externa anterior; *antecipatório* quando surge da tentativa de se prever futuros cenários.

Da combinação das duas dimensões, os autores apresentam uma tipologia de mudança.

Quadro 3 - Tipos de mudança organizacional

	Incremental	Estratégica
Antecipatórias	Sintonização	Reorientação
Reativas	Adaptação	Recriação

Fonte: NADLER and TUSHMAN (1990. p.80).

Quando a mudança se dá de forma incremental rumo a tendências percebidas no contexto ambiental da organização, é denominada de *sintonia*. Se a mudança, por sua vez, se constituir em respostas da organização a eventos ocorridos, é denominada *adaptativa*.

Com relação às mudanças estratégicas, a *reorientação* diz respeito à organização preparar-se para profundas e complexas mudanças, normalmente em resposta a uma crise, em que a organização tem pouco tempo para se adequar. A *recriação* é o tipo de mudança que tem o tempo a seu favor, de forma a ser possível preparar com calma a organização para uma nova fase.

GREENWOOD e HININGS (1987) chamam a atenção para o fato de que as mudanças que geram grandes transformações não ocorrem unicamente de forma revolucionária. Podem dar-se dentro de um processo que configura determinado número de pequenas mudanças, em determinado espaço de tempo, que em conjunto podem levar a uma transformação de grande impacto.

WILSON (1995) afirma que a mudança organizacional pode ser analisada de duas maneiras: mudança planejada e mudança emergente. A mudança planejada envolve a elaboração de estratégias que visam o alcance de um estado pretendido na organização, percebendo as variáveis existentes como previsíveis e controláveis. Essa análise recebe crítica argumentando a imprevisibilidade do ambiente. A mudança emergente está baseada na perspectiva de que a organização é um sistema aberto, e a análise está calcada no contexto ambiental imprevisível. Em que necessidades de alterações não podem ser previstas, emergindo conforme a configuração situacional.

É oportuno salientar que a presente proposta de pesquisa tem por objetivo verificar o impacto das mudanças ocorridas no ambiente externo, mais especificamente as de ordem político-legal, sob a formulação de estratégias de Universidades, em que se considera a possibilidade do fator de pressão (político legal) ocasionar a necessidade de mudança organizacional.

6.3 ESTRATÉGIA

Pelo fato de o referido estudo abordar o tema formulação estratégica, antes de adentrarmos diretamente na discussão, é imprescindível buscar compreender o que vem a ser *estratégia*. Para tanto, este ponto apresentará primeiramente algumas das abordagens e perspectivas sobre o tema estratégia, bem como, buscará contextualizar diversos conceitos de estratégia subjacentes às referidas abordagens e perspectivas de análise da estratégia organizacional.

A literatura sobre *estratégia organizacional* apresenta significativo e vasto conteúdo. Várias áreas do conhecimento têm contribuído para a compreensão do

processo estratégico (MINZTBERG, 2000), de forma que não existe uma definição consensual. Porém, existem muitas definições reconhecidas como válidas.

Considerando que o termo *estratégia* apresenta na literatura uma diversidade de concepções bastante amplas, faz-se necessário demonstrar algumas dessas concepções/conceitos de forma a enriquecer o entendimento do que a palavra *estratégia* pode efetivamente alcançar e, assim, expandir as possibilidades de sua aplicabilidade (MINTZBERG, 2000). Segundo MINTZBERG (2001), "grande parte da confusão neste campo advém de usos contraditórios e indevidos do termo *estratégia*" (p. 32).

Outro aspecto, que se considera oportuno ressaltar, é que o conceito apareceu na teoria das organizações apenas por volta de 1950, oriundo da metáfora militar (HATCH, 1997). E seguiu acompanhando a evolução da teoria das organizações, fato este que, somado a outros, corrobora para que as definições venham sofrendo alterações. De forma que, ao longo da evolução do pensamento sobre *estratégia*, sua definição em alguns casos acaba por se complementar, e em outros se contradizer. ANDREWS (1997) percebendo o fato de que este tipo de confusão facilmente existe, afirma que "não haverá confusão desde que fique claro o que estamos fazendo" (p. 60), e se tenha consciência de que o desenvolvimento de metas e políticas deve ocorrer concomitantemente. De tal maneira que, embora conceitos se choquem, na prática, se existir clareza *do que se pretende e como se pretende*, não existirá confusão.

6.3.1 Perspectivas de análise da estratégia

HATCH (1997) considera que os estudos relacionados à área de *estratégia* organizacional correm paralelamente aos da teoria das organizações, sendo influenciados pelas concepções desta que, por sua vez, deixa-se tomar, em seus primórdios, pelos paradigmas subjacentes à sociedade industrial e, posteriormente,

pelos paradigmas da sociedade pós-industrial. Assim, é oportuno apresentar as principais perspectivas da teoria das organizações, a maioria delas já mencionadas neste trabalho, quando da abordagem do tema *ambiente organizacional*. A classificação apresentada por HATCH (1997) é: perspectiva clássica, perspectiva moderna, perspectiva simbólico-interpretativista e perspectiva pós-moderna (FIGURA 2).

Tomando-se a literatura da área de estratégia, observa-se que embora tenha havido evolução nos princípios que regem os conceitos, os que predominam atualmente são os de concepção proveniente da perspectiva modernista, de cunho *racionalista*. Alguns destes conceitos serão na seqüência apresentados.

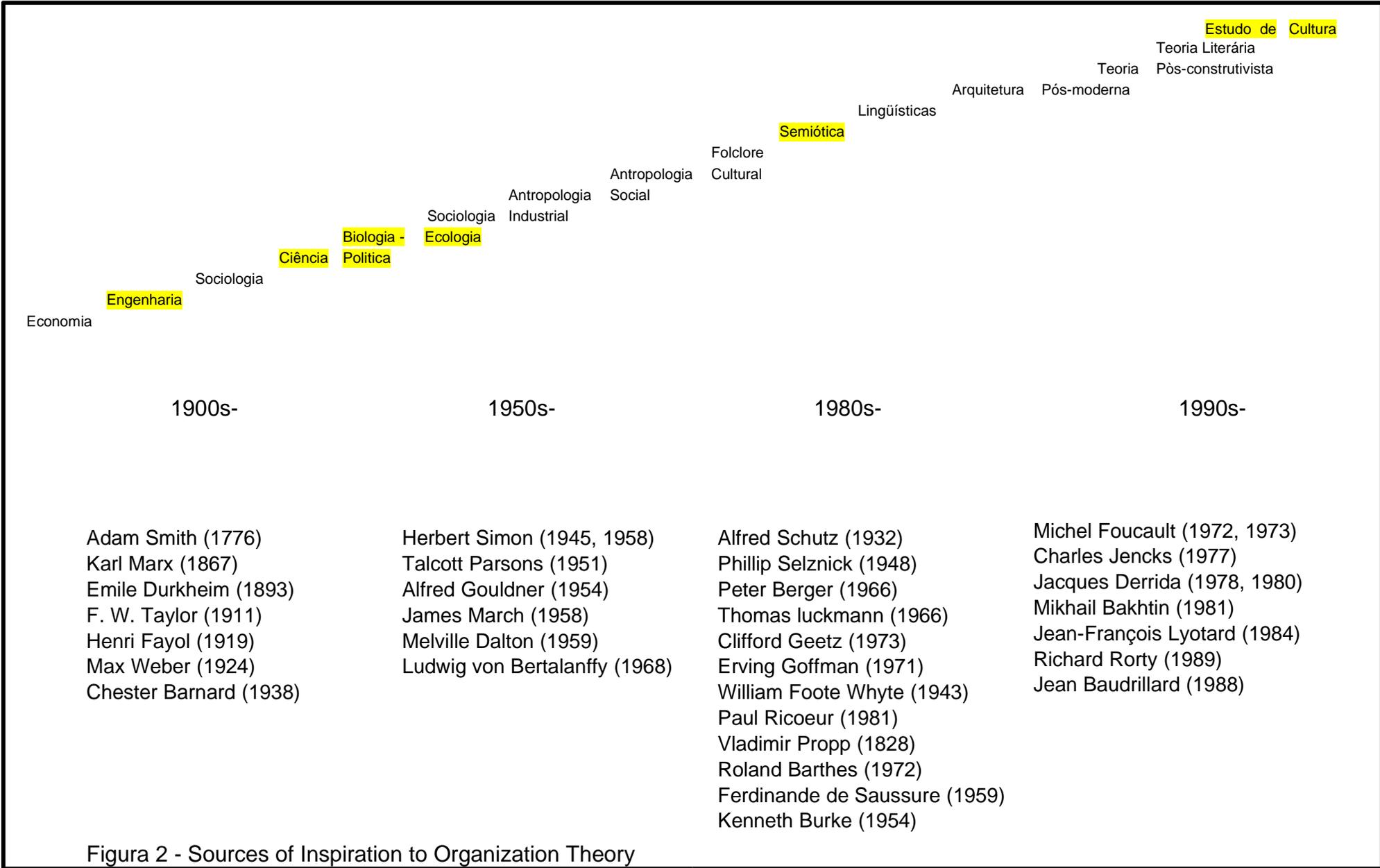


Figura 2 - Sources of Inspiration to Organization Theory

Fonte: HATCH, Mary Jo. Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

6.3.2 Abordagens de conteúdo e de processo

Especificamente na área de estratégia, apresentam-se duas grandes correntes: *conteúdo estratégico* e *processo estratégico*. Essa divisão permite desenhar o panorama que demonstra como o tema *Estratégia* vem sendo abordado na literatura. Vejamos a caracterização de cada um deles.

O *conteúdo estratégico*: segundo MINTZBERG (2002), a abordagem de conteúdo tem caráter prescritivo, ou seja, concebe-se que o pensamento vem antes da ação, numa tentativa de antever o que virá. A preocupação, nesse sentido, não reside em perceber como é desenvolvida a estratégia, mas sim, como ela deveria ser. Predomina a discussão em torno da elaboração da estratégia, sem dar muita, ou nenhuma atenção aos aspectos relacionados à implementação estratégica. MINTZBERG (1994) expõe que existem dois parâmetros para determinação da atuação das organizações, no que tange à abordagem de conteúdo. O primeiro afirma que a fonte para a elaboração estratégica está no conteúdo estratégico, ou seja, trata do posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados. Está centrado no desenvolvimento da competitividade da organização e suas variáveis contextuais externas. O segundo destaca a estratégia orientada internamente à empresa, atenção aos seus recursos e capacidades.

O *processo estratégico*: é uma abordagem descritiva à medida que busca explicar como ocorre o processo da estratégia, e não apenas como ela deve ser elaborada. Dessa forma, do processo estratégico surgem duas atividades: de um lado a elaboração estratégica, que diz respeito a procurar e encontrar estratégias; e de outro, a implementação estratégica, que se relaciona com usar ou aplicar estratégias. O processo estratégico está relacionado com o desenvolvimento das estratégias e como elas são validadas e implementadas pelos administradores (MINTZBERG, 2000; ANSOFF, 1991).

Também é característica desta abordagem a preocupação com os pressupostos que estão por trás da formulação e implementação estratégica que estão relacionados a aspectos de ordem descritiva e subjetiva.

Alguns autores pertencentes à abordagem do processo estratégico defendem a idéia de que ambas as abordagens (conteúdo/prescritiva e processo/descritiva) devam caminhar juntas, pois uma influencia a outra, uma vez que seus componentes apóiam-se mutuamente. Como reflete o trecho extraído de MINZTBERG e QUINN (2001, p. 106):

(...) a *prescrição*, oferece diretrizes úteis para se pensar sobre finalidades e como ordenar recursos físicos eficientemente para atingi-las, ao passo que a *descrição* proporciona uma estrutura útil como referência, para considerar como isso precisa estar relacionado aos padrões de comportamento do mundo real das organizações.

6.3.3 Conceito de estratégia

Serão apresentadas, na seqüência deste tópico, diversas definições encontradas na literatura acerca do conceito de estratégia. À medida que forem apresentadas, estar-se-á relacionando-as de acordo com as abordagens de conteúdo e processo e as perspectivas de análise da estratégia HATCH (1997), anteriormente citadas, e ainda com os modelos de CHAFFEE (1985), que classifica as várias definições de estratégia em três modelos ou grupos, a saber: linear ou orientado para objetivos, adaptativo e interpretativo.

Na área da administração o uso da palavra estratégia foi absorvido, em seu princípio, da área militar, e o seu significado principal acabou sendo ampliado para muitos conceitos. Na metáfora militar o conceito de estratégia apresenta como figura central o grande general, responsável por traçar diretrizes que devem ser seguidas à risca. Os conceitos derivados deste, relacionam-se ainda, ao controle da situação e à derrota do inimigo. As definições que contêm variantes da metáfora militar, enquadram-se no modelo linear (CHAFFEE, 1985).

Passaremos, agora, a apresentar alguns conceitos típicos da abordagem de conteúdo, algumas delas classificadas por CHAFFEE (1985), como pertencentes ao

modelo adaptativo. O modelo adaptativo pressupõe que as ações organizacionais são definidas pelo ambiente.

CHANDLER (1962), com base em pesquisas realizadas em várias empresas (Sears; General Motors; Du Pont; Roebuch and Company Standard e Oil Company - New Jersey), cujo propósito era analisar a influência do ambiente externo sobre as empresas, concluiu que alterações no meio externo implicam na necessidade de adoção de novas estratégias que por sua vez, exigem novas formas de organização da empresa, ou seja, a estrutura segue a estratégia. Chandler considera que a estratégia é uma resposta da empresa às ameaças, necessidades e oportunidades oriundas do ambiente externo. Dessa forma, define a estratégia como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo da empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para levar a cabo os propósitos definidos.

De significativa contribuição para a área da estratégia empresarial é o livro *El Concepto de la Estrategia* de Kenneth ANDREWS (1977); nessa obra o autor evidencia a importância da alta administração e das responsabilidades do diretor geral. Segundo ANDREWS (1977), as decisões estratégicas devem orientar-se para o desenvolvimento da empresa em longo prazo, incluindo a identificação dos seguintes aspectos: linhas de produtos oferecidos pela empresa; mercados e seus respectivos segmentos; canais de acesso a estes mercados; meios com os quais serão financiadas as operações; níveis de rentabilidade das operações; descrição do tipo e do tamanho da empresa necessária para se obter lucro.

ANDREWS (1977) define estratégia empresarial como o padrão dos objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para alcançá-los, que devem ser estabelecidas de tal forma que definam em que tipo de negócio a empresa está ou quer estar, e que tipo de empresa é ou quer ser.

As idéias desse autor, com relação à estratégia empresarial, voltarão a ser exploradas no decorrer deste trabalho.

ANSOFF (1977) busca esclarecer o processo de tomada de decisões, por acreditar que estas constituem o "produto final" do trabalho dos executivos. Considera que a questão central *das empresas* consiste em *configurar* e *dirigir* o processo de

conversão de recursos (físicos, financeiros e humanos) como mecanismo para otimizar a consecução dos objetivos – de forma que isso tudo requer o tempo todo que o executivo tome decisões. Segundo ANSOFF (1977), a palavra estratégia significa um conjunto de regras para a tomada de decisão que irão conduzir o comportamento da organização. Observa-se desta forma, a presença do dirigente principal e a preocupação com resultados. ANSOFF (1990a e 1990b) entende que a estratégia pressupõe atenção tanto a aspectos de ordem interna como externa à organização. Ele considera que as empresas podem ser classificadas em três categorias:

- a) *reativas*, que esperam até os problemas ocorrerem antes de tentar resolvê-los;
- b) *planificadoras*, que se antecipam aos problemas;
- c) *empreendedoras*, que se antecipam tanto aos problemas quanto às oportunidades, não esperando um estímulo, em busca permanente de oportunidades estratégicas.

Essa classificação demonstra que ANSOFF (1977) percebia outros tipos de respostas ao ambiente externo, que não simplesmente a adaptação.

O conceito de estratégia apresentado por QUINN (2001), também segue a linha de ANSOFF (1997), Andrews (1997) e CHANDLER (1962), embora a maioria de suas concepções, especialmente a que é considerada a sua maior contribuição para área de estratégia, a discussão sobre o *Incrementalismo Lógico* (que será apresentada na seqüência deste mesmo tópico), não o classifica como um autor modernista. Para QUINN (2001), estratégia é um *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas de uma organização, dentro de uma seqüência *coerente* de ações, levando em consideração o todo organizacional. No tópico que discorrerá sobre formulação estratégica, algumas idéias desse autor serão novamente expostas.

JOHNSON e SCHOLLES (1997) apresentam um conceito de estratégia que acrescenta aos anteriores a preocupação com a satisfação dos clientes. De acordo com esse autor, estratégia “é a orientação e o alcance da organização a longo prazo idealmente, que ajusta recursos a seu entorno mutante e, em particular, a seus

mercados, consumidores ou clientes de forma que satisfaçam as expectativas dos *stakeholders* (p. 8).

THOMPSON e STRICKLAND (2000) também consideram a satisfação dos clientes em seu conceito de estratégia. Segundo eles “a estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. (p. 1).

Estes são alguns dos autores mais citados na literatura, e que expressam bem os princípios da corrente de *conteúdo, ou racionalista*, como usualmente também é denominada.

ANDREWS (1977), JOHNSON e SCHOLLES (1997), THOMPSON e STRICKLAND (2000), são exemplos de autores que discutem aspectos não apenas relacionados ao *conteúdo estratégico*, mas também ao *processo estratégico*. Todavia, há a predominância da abordagem de conteúdo.

Com a complexidade crescente do contexto organizacional, surge a época em que os estudos sobre estratégia passam a contar com outras ênfases, que não apenas as expostas pelos autores anteriormente apresentados. Surgem então, nos estudos mais enfaticamente, questões como: aprendizado, política, jogos de poder, cultura, ideologias, tomada de decisão – em um viés mais subjetivo – entre outros. Assim, emergem mais enfaticamente aspectos característicos do processo estratégico em que a realidade social não se apresenta como algo fixo, mas como um processo dinâmico, em que a estratégia é algo que ocorre aos invés de existir. BULGACOV (1997).

BULGACOV (1997), ao expor que a estratégia é um processo socialmente construído (PETTIGREW, 1987), salienta ainda alguns dos aspectos da estratégia absorvidos e explicitados na perspectiva simbólico-interpretativista da teoria das organizações e no modelo interpretativista de CHAFFEE (1985). São estes aspectos:

o processo social é construído, criado por agentes humanos – individuais ou coletivos – por meio de suas ações; a vida social é processo de emergência estruturada via ações, e tensão

entre ações e estrutura, que se reflete na força em movimento do processo; as ações acontecem no contexto do encontro de estruturas, as quais aperfeiçoam umas às outras e os seus agentes; a troca de ações e estruturas ocorre no tempo e é cumulativa, de tal forma que o legado do passado está continuamente aperfeiçoando o futuro emergente. O que acontece, como acontece, por que acontece e com que resultados dependem, de quando acontece e da localização da seqüência de eventos. (BULGACOV 1997, p. 93).

De acordo com CHAFFEE (1985), a perspectiva interpretativista percebe a organização como capaz de criar seu ambiente de atuação. Nela são discutidos aspectos relacionados à tomada de decisão dentro de uma perspectiva mais subjetiva. A estratégia passa a ser vista, não apenas na concepção de conteúdo, linear e adaptativa, mas como um processo socialmente construído, em que acordos cooperativos entre grupos e indivíduos reunidos constituem um contrato social do qual a organização é fruto (PETTIGREW, 1997 e CHAFFEE, 1985).

Autores como PETTIGREW (1987), MORGAN (1996), MINZTBERG (1985, 1994, 1998, 2000, 2001), QUINN (1993), MARCH e SIMON (1966), CYERT e MARCH (1992), LEITÃO (1996), MOTTA (1999), ALLISON (1969), COHEN, MARCH e OLSEN (1972), CHAFFEE (1985), BARNEY (1986), JOHNSON (1990) e 1992), WEICK (1987), SCHEIN (1985), PASCALE (2001)- citando apenas alguns - trazem para o cenário, não apenas de estratégia, como também da teoria das organizações, por meio de seus estudos e escritos, uma nova concepção que se propõe ir além da concepção prescritiva. Alguns destes autores como CHAFFEE (1985), BARNEY (1986), JOHNSON (1990) E 1992), WEICK (1987), SCHEIN (1985), PETTIGREW (1987), MORGAN (1996), LEITÃO (1996), MOTTA (1999), dedicam-se mais a discussão sobre política, jogos de poder, cultura e ideologia no contexto organizacional. MARCH e SIMON (1966), CYERT e MARCH (1992), Cohen, MARCH e OLSEN (1972), por sua vez focam mais seus estudos no processo e tomada de decisão.

MINZTBERG (2000, 1978) introduz o conceito de estratégias *emergentes* e estratégias *deliberadas*. Segundo ele, no que tange a estratégia organizacional, não necessariamente o pensamento tem de preceder a ação.

Esse autor denomina estratégias *emergentes* aquelas que surgem sem que haja uma intenção definida, ou ainda, na qual um padrão realizado não era

expressamente pretendido. “As ações simplesmente se transformam em padrões. Elas podem tornar-se deliberadas, é claro, se o padrão for reconhecido e, então, legitimado (...)” (MINZTBERG, 2000, p. 18).

Segundo MINZTBERG (1998, 1978), “praticamente tudo que se tem escrito sobre formulação estratégica a descreve como um processo deliberado” (MINZTBERG, 1998, p. 423), ou seja, primeiro se pensa, depois se age. Esse autor refere-se também a estratégia *realizada*, que é aquela em que as intenções foram plenamente realizadas. “Estratégia realizada, quando considerada ao lado de estratégia pretendida, encoraja-nos a considerar a idéia de que a estratégia pode emergir assim como ser deliberadamente imposta”. (MINTZBERG, 2001, p. 32). A estratégia *não realizada*, também mencionada por esse autor, é aquela em que o que foi previsto não se efetivou.

Para MINZTBERG (2000, 1978), pouca ou nenhuma estratégia é puramente deliberada, ou puramente emergente. De acordo com o autor, as duas formas devem se misturar de alguma maneira, uma vez que a puramente deliberada pode bloquear o aprendizado, e uma puramente emergente pode impedir o controle. De forma que, a aprendizagem deve estar atrelada ao controle. MINZTBERG (2000) enfatiza, nesse sentido, que o controle permitirá a avaliação das escolhas feitas, além de impedir a separação entre formulação e implementação. E ainda, “estratégias deliberadas e emergentes formam pontos extremos de uma série contínua, ao longo da qual encontram-se as estratégias que são esculpidas no mundo real” (MINZTBERG, 2000, p. 426).

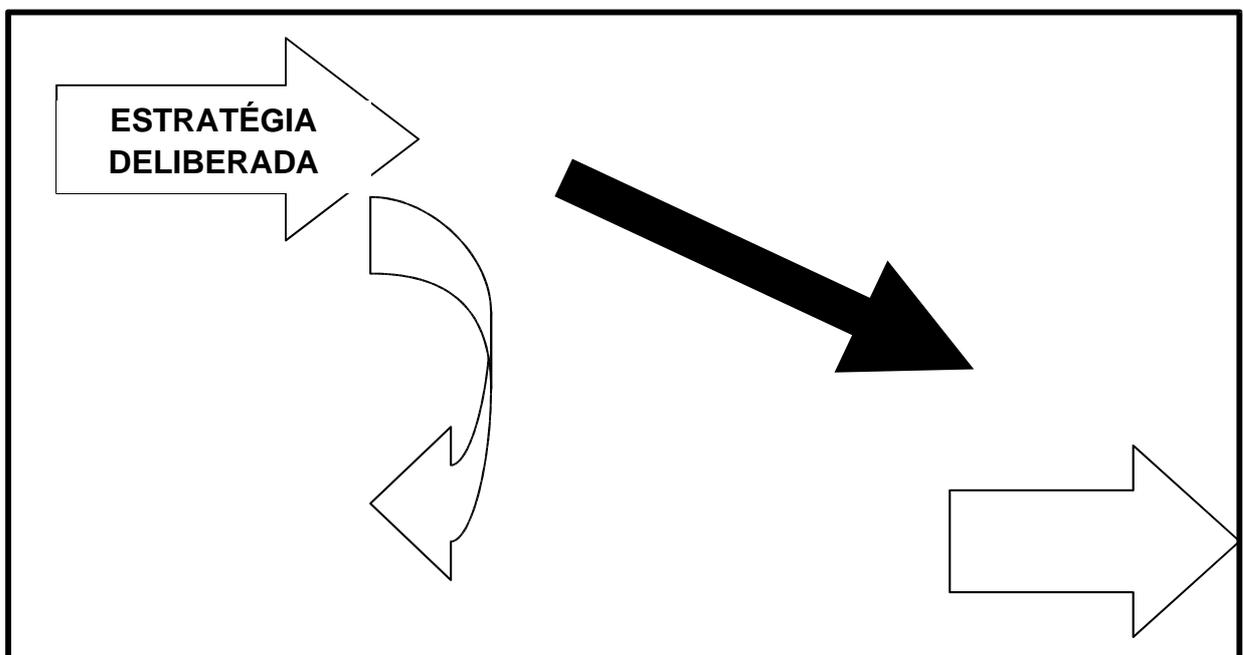




Figura 3 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 16).

Partindo-se dessa concepção, as estratégias são fruto de intenções e de ações compartilhadas pelos e entre os membros de uma organização. Não há uma única forma de se conceber a estratégia.

MINZTBERG (2001), considerando a dificuldade de definir o termo estratégia de maneira única, elabora algumas definições para sua clarificação. Segundo o autor, o conceito de estratégia pode ter as seguintes características, que se complementam:

Estratégia como plano – as estratégias são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente, como uma espécie de curso de ação conscientemente engendrado. “Trata como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de atuação” (MINTZBERG, 2001, p. 31).

Estratégia como manobra - A estratégia está ligada à competição direta e imediata, buscando-se as mais diversas manobras para se obter vantagem em relação à concorrência.

Estratégia como padrão – A estratégia aqui é especificamente um padrão no fluxo de ações (enfoca a ação), em que há consistência no comportamento organizacional, seja ou não intencional. A definição de estratégia como plano e como padrão são independentes, isto porque os planos podem ou não ser realizados, enquanto padrões podem aparecer sem terem sido pré-concebidos. A estratégia vista apenas como um plano, não é suficiente para explicar o todo da dimensão

estratégica, se faz necessário uma definição que envolva e leve em conta o comportamento resultante.

Estratégia como posição – Por esta definição, a estratégia é vista como uma força de mediação entre a organização e o ambiente, em que uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida por um plano e/ou manobra, ou então encontrada por meio de um padrão de comportamento. Busca-se uma posição por meio da qual a organização possa proteger-se, evitar ou subverter a concorrência.

Estratégia como perspectiva - A estratégia como perspectiva, além de englobar a escolha do posicionamento da empresa, é principalmente um modo profundo de perceber o mundo. E como tal, sugere a estratégia como um conceito, como uma abstração que está presente na mente das partes interessadas. Um aspecto importante é que a perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, formando uma mente coletiva - indivíduos unidos por um comportamento e pensamento comuns. (MINTZBERG, 2001).

Para MINTZBERG (2001), as características da estratégia, supra citadas, não apenas se completam, como também, em algumas circunstâncias competem entre si. Todavia, dos “vários relacionamentos entre as definições, nenhum relacionamento isolado nem qualquer definição única, no que diz respeito ao assunto, assume precedência sobre os demais. (...) Cada uma das definições acrescenta elementos importantes à nossa compreensão de estratégia (...)” (p. 31).

QUINN e MINTZBERG (2001) consideram que a estratégia tem sua origem em um processo interativo de aprendizagem no qual os diversos níveis da organização, de forma criativa, provocam o desencadeamento de decisões estratégicas. Dessa forma, o planejamento estratégico tradicional não é visto como um meio para criar estratégias, senão para tornar operativas as estratégias já elaboradas por outros meios.

Seguindo essa mesma linha, QUINN (1993a) afirma que embora as principais estratégias sejam desenvolvidas no nível da alta administração da empresa, estas geralmente não são seguidas ao pé da letra. Pois as grandes organizações possuem enorme leque de importantes decisões estratégicas que produzem um desencadeamento de decisões estratégicas nos diversos níveis da organização.

Muitas empresas, segundo QUINN (1993a) utilizam, de maneira formal (um processo racional) e centralizada, o planejamento estratégico, instituindo-o de cima para baixo.

QUINN (1993a) realizou estudo com executivos de várias empresas, dentre as quais, a Chrysler, Exxon, Xerox, Texas Instruments, General Motors. Os executivos participantes da referida pesquisa deveriam descrever os processos mediante os quais sua empresa havia chegado a uma nova postura estratégica frente a vários domínios críticos. QUINN (1993a) concluiu, com base na pesquisa, que, o que acaba ocorrendo, é um *incrementalismo lógico* quando cada um dos referidos subsistemas aborda um tipo específico de problema estratégico que, de maneira disciplinada, se condensam e incrementam oportunamente um padrão coerente de ações que se transformam na estratégia da empresa.

Seguindo pensamento bastante semelhante ao de QUINN e MINTZBERG, encontra-se PASCALE (2001). Segundo este autor,

(...) consultores, acadêmicos e executivos ocidentais expressam uma preferência pelo excesso de simplificação da realidade e pela explicação cognoscitiva linear dos eventos. Na realidade estas pessoas sempre reconheceram que o *fator humano* precisa ser levado em conta. Porém, (...) há uma tendência disseminada para negligenciar o processo pelo qual as organizações experimentam, adaptam e aprendem. Estamos inclinados a imputar coerência e racionalidade funcional aos eventos quando o contrário estaria mais perto de ser verdade. (p. 128).

Considerando-se o exposto, é oportuno nesta parte, deixar clara a concepção de estratégia que será adotada neste trabalho. Optou-se por adotar o conceito de estratégia desenvolvido por ANDREWS (1977), que se enquadra na *perspectiva modernista*, ou se preferir *adaptativa* de CHAFFEE (1985), ou ainda *abordagem de conteúdo*. Tal opção será *a posteriori* devidamente justificada.

Assim, temos então, como conceito de estratégia adotado para este trabalho, o seguinte: estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz os planos e políticas principais para alcançar os objetivos e definir a amplitude do negócio que a empresa está perseguindo, o tipo de organização econômica que ela é ou pretende ser, e a

natureza da contribuição econômica ou não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, colaboradores, clientes e para a comunidade. (ANDREWS, 2001).

Para ANDREWS (1977), a unidade, coerência e a consistência interna das decisões estratégicas é que posicionam a empresa em seu ambiente, e dá a ela sua identidade, seu poder para mobilizar suas forças, e sua possibilidade de sucesso no mercado.

Para facilitar a compreensão do conceito de estratégia adotado para este trabalho, serão apresentadas definições de alguns dos elementos que o compõem:

- ★ **Metas** (ou os **objetivos**): determinam o que se deve fazer e quando devem-se alcançar os resultados; não definem como se deve alcançar (QUINN 1991). Todas as organizações têm objetivos múltiplos que se ordenam em uma hierarquia completa. Desde objetivos mais amplos (que dizem respeito à direção mais geral da organização), relacionados a valores (mais permanentes), até menos permanentes e que dizem respeito a pontos que devem se dirigir às unidades ou subunidades organizacionais. Metas de direção são chamadas de *metas estratégicas* (QUINN, 1991).
- ★ **Políticas**: são as normas ou diretrizes que expressam os limites, dentro dos quais dever-se-á produzir a ação. Dão parâmetros para resolver objetivos específicos. Há hierarquia de políticas também. Os programas especificam a seqüência progressiva de ações necessárias para satisfazer os objetivos principais. Asseguram que os recursos se dediquem à consecução dos objetivos e supõem uma medida dinâmica para medir os avanços (QUINN, 1991).
- ★ **Decisões estratégicas**: determinam a direção da empresa em seu conjunto. Moldam as verdadeiras metas de uma empresa. Ajudam a delinear os limites amplos dentro dos quais funcionará a empresa (QUINN, 1991).

6.4 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Este tópico tem como propósito expor como a literatura vem abordando o tema Formulação Estratégica. Apresentar e discutir o referido tema torna-se imperativo no desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que esta se propõe a verificar possíveis alterações, no processo de formulação de estratégias em universidades, ocorridas em virtude de mudanças provenientes do ambiente político-legal em que estão inseridas tais instituições.

A explanação deste tópico, a princípio, será direcionada no sentido de tentar compreender como o tema vem sendo tratado pelos diversos autores e escolas de pensamento na área de estratégia, expondo após, qual será a orientação adotada nesta pesquisa.

Na seqüência, serão apresentadas outras concepções, de alguns autores em específico, considerados relevantes para apreciação do tema que este tópico se propõe a explorar. Isto será feito sem a pretensão de classificação em algum modelo, grupo ou corrente de estudos em específico.

STEINER (1962), em seu modelo de planejamento estratégico, traz uma breve definição de formulação estratégica. O modelo de planejamento de STEINER engloba: a) definição da missão, tipo(s) de negócio que se pretendem desenvolver para alcançar os propósitos organizativos e sócio-econômicos; b) definição das orientações gerais (políticas) para as ações que devem ser realizadas; c) definição dos objetivos de longo prazo; d) *a formulação de estratégias*, que se refere às ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

ANDREWS (1977), quando discorre sobre formulação e implementação estratégica, considera que ambas são igualmente importantes, e que estão inter relacionadas, de forma que na vida real não há como separá-las. Porém, salienta, que, embora exista essa consciência, para efeito de estudo, ele sugere que as separe.

O modelo de ANDREWS (1977) compreende quatro componentes básicos:

- a) a identificação das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo da empresa, e a estimativa do grau de risco de cada uma das opções disponíveis;
- b) a adequação dos recursos e das capacidades internas da organização, analisando-se os pontos fracos e os pontos fortes da empresa, bem como, os recursos disponíveis e a capacidade que a empresa possui para aproveitar as oportunidades de mercado e a superação de possíveis riscos;
- c) os valores, as aspirações e as preferências pessoais dos principais executivos e de seus subordinados imediatos envolvidos no processo de formulação estratégica;
- d) o reconhecimento dos aspectos éticos e consideração para com os acionistas e às expectativas da sociedade. __

ANDREWS (1977), embora concordando que a estrutura, os comportamentos sociais e a cultura organizacional influenciam a formulação estratégica, apresenta uma abordagem que se caracteriza mais pela lógica racional de planificação.

CHANDLER (1962) distingue formulação e implementação, referindo-se aos níveis hierárquicos da organização. Segundo ele, a formulação diz respeito às decisões tomadas pelos "homens-chave" da organização, e que afetam a alocação de recursos (financeiros, equipamentos e pessoal) na globalidade da empresa. A implementação refere-se às decisões sobre as ações operacionais que são desenvolvidas por meio da utilização dos recursos alocados, juntamente com as atividades de coordenação, avaliação e planejamento desses recursos.

QUINN e MINTZBERG (2001) contrapõem-se à maioria das abordagens tradicionais sobre o *que é* e *como é* formulada a estratégia, ao ponto de questionar a validade dos sistemas analíticos apresentados na literatura sobre planejamento estratégico.

MINTZBERG e WATERS (1985) afirmam que as organizações empresariais tendem a dar ênfase ao processo analítico de formulação. Por que eles até consideram importante como forma de se estabelecer objetivos e planos de ação. Todavia,

percebem como sendo limitado, uma vez que o processo de formulação de estratégias deve ser visto sob uma perspectiva mais ampla e por uma variedade de caminhos.

MINTZBERG (1998) afirma que as estratégias podem ser *formadas* ou *formuladas*. São *formadas*, quando emergem de maneira não intencional (estratégia *emergente*). E *formuladas*, quando inseridas deliberadamente (estratégia *deliberada*), por meio de um processo de formulação seguido de implementação. Para o autor, não existe forma ideal de se formular estratégia.

Tendo como pano de fundo os pressupostos que classificam a abordagem de conteúdo e a de processo, MINTZBERG (2000) identifica dez escolas de pensamento estratégico, que ele classifica em três agrupamentos, a saber: Escolas Prescritivas, Escolas Descritivas e Escola da Configuração. O autor aponta como cada uma destas escolas concebe o processo de formulação de estratégia.

O primeiro agrupamento ele denomina Escolas Prescritivas. Esse agrupamento inclui a Escola do Design, a Escola do Planejamento e a Escola do Posicionamento. E a preocupação reside em como *devem* ser formuladas as estratégias, e não efetivamente em como elas *são* formuladas.

O segundo grupo, MINTZBERG (2000) denomina Escolas Descritivas, onde se incluem as Escolas de Aprendizado, do Poder, Cognitiva, Empreendedora, Cultural e Ambiental. Estas perspectivas derivam em grande parte, de observação de como as estratégias surgem.

No terceiro grupo MINTZBERG (2000) inclui a Escola da Configuração. Essa escola, segundo ele, oferece a possibilidade de reconciliação e integração das outras, além de aconselhar a adoção seletiva dos pressupostos de cada uma das escolas, dependendo das circunstâncias particulares de cada situação.

Será apresentada a seguir, uma descrição breve de cada uma das escolas, Iniciando pelo grupo de Escolas Prescritivas.

6.4.1 Escolas prescritivas

A Escola de Design: aqui residem as primeiras idéias sobre administração Estratégica, Philip Selznik, nos anos cinqüenta, introduziu a noção de Competências Distintivas. Mais recentemente esta visão foi apresentada no modelo de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). Segundo MINTZBERG, a mais influente das escolas, seus princípios formam até hoje a base de muitos estudos e práticas. Essa escola tem como lema a “adequação”, propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma *adequação* entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

A Escola de Planejamento: esta foi talvez a escola que mais proliferou. Surgiu na mesma época da Escola de Design; a obra que mais a influenciou foi o livro de Igor Ansoff intitulado *Estratégia Corporativa*, publicado em 1965. MINTZBERG (2000) resume em três os pressupostos que sustentam essa escola:

as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas e apoiada por técnicas; a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal, e a responsabilidade pela execução com a equipe de planejadores; neste processo as estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (pp. 51 e 52).

A Escola de Posicionamento está atualmente no predomínio entre as três escolas enquadradas na abordagem prescritiva. Seu surgimento se dá a partir da publicação do livro de Michel Porter, intitulado *Estratégia Competitiva*, publicado em 1980, um livro inspirado na economia, que propõe uma técnica para fazer análise competitiva e de indústrias. Essa escola aceita a maior parte das premissas das escolas do Design e Planejamento. Seu foco está no elemento competitivo da estratégia.

Salienta-se que, para essas três escolas, o processo de formulação estratégica pressupõe um aprendizado formal, ou seja, uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva.

Das escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento, originam-se uma série de métodos/instrumentos de identificação e análise da postura competitiva

organizacional. Segundo AZEVEDO e COSTA (2001, p. 2), “estes instrumentos devem apoiar a tomada de decisão e reduzir a incidência de erros provenientes de ações mal planejadas” .

6.4.2 Escolas descritivas

Esse conjunto de escolas busca compreender o processo de formulação estratégica à medida que ele se desdobra.

A *Escola de Aprendizado*: foi a publicação de um instigante artigo de LINDBLOW (1959), que em certo sentido, iniciou essa escola. Mas sua grande promoção se deu pelo trabalho de Chris ARGYRIS (1977) na década de 70. Questiona *quem* é realmente o arquiteto da estratégia e *onde* na organização ocorre de fato a formulação de estratégia. É com a escola *do aprendizado* que surge o conceito de estratégia emergente, salientando que as estratégias não necessitam ser deliberadas, mas podem e devem emergir do aprendizado, não apenas individual, mas também coletivo, em que a implementação possa contribuir para a formulação. HAMEL e PRAHALAD (1995), QUINN (1993), PASCALE (2001) são autores que MINTZBERG (2000) classifica como pertencentes à escola do aprendizado.

A *Escola Empreendedora*: O conceito central dessa escola é a *visão*, ou seja, a representação mental da estratégia, criada na mente do líder. Aqui a elaboração de estratégias está fortemente atrelada à figura do principal dirigente, onde o poder é centralizado. Algumas características de uma estratégia marcada pelo empreendedorismo, a saber: o dirigente principal tende a dar grandes saltos para a frente, em busca de condições incertas, em que a organização possa obter consideráveis ganhos; existe a busca ativa de novas oportunidades; a meta preponderante é o crescimento.

A *Escola Cognitiva*: essa escola concebe a elaboração de estratégias como um processo cognitivo/mental. Aqui a preocupação reside em compreender a mente do estrategista, utiliza-se em especial dos pressupostos da psicologia cognitiva.

Embora MINTZBERG considere que essa escola apresenta uma coleção solta de pesquisas, parece ainda estar crescendo para se transformar em uma escola. Nesse sentido, parece existir duas alas diferentes que tratam do tema, uma de caráter mais mais positivista e outra mais subjetivista, em que a estratégia é uma espécie de *interpretação* do mundo. As pesquisas, nessa escola, preocupam-se em estudar sobre as limitações mentais dos estrategistas.

A Escola do Poder ou Política: na concepção desta escola, a elaboração de estratégias pode ocorrer em duas dimensões: a primeira, denominada micro (processo interno à organização) em que a formação se dá pela interação através de persuasão, barganha, competição e conflito entre os grupos de interesse dentro da organização (MINTZBERG, 2000 e NADLER et al., 1983). A segunda dimensão, denominada macro, envolve o comportamento da organização em seu ambiente externo onde a formação se dá a partir do “uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças” (MINTZBERG, 2000, p. 191).

A Escola Cultural: aqui a formação da estratégia é um processo coletivo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização. “(...) A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas não necessariamente explicadas (...)” (MINTZBERG, 2000, p. 196).

A Escola Ambiental: essa escola provém da chamada teoria da contingência. Aqui a formulação de estratégia é vista como um processo reativo/adaptativo ao ambiente externo à organização, o que acaba se constituindo em um processo de espelhamento apenas. Essa escola leva os estrategistas a considerarem a gama decisória de poderes dada à influência do contexto externo.

6.4.3 Escola da configuração

A *Escola da Configuração*: aqui a formação de estratégia é tida como um processo de transformação. É difícil posicioná-la porque, ao mesmo tempo em que está em todos os lugares, não se encontra em nenhuma parte. Por outro lado, ela fornece a possibilidade de reconciliação e integração entre as outras escolas. Descreve, de um lado, os estados da organização e do contexto que a cerca *como configurações* (diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir estados ou modelos) e de outro o processo de geração de estratégias *como transformação* (é como se os diferentes modelos/estados fossem seqüenciados ao longo do tempo para definir ciclos de vida, períodos organizacionais), entendendo que a transformação é uma consequência inevitável da configuração, ou seja, há tempo para coerência e tempo para mudanças.

Pelo exposto, percebe-se a complexidade que é o processo de formulação estratégica. O mapeamento apresentado por MINTZBERG, na forma de escolas de pensamento, embora apresente algumas limitações e incongruências, serve para auxiliar na compreensão e visualização de muitos dos aspectos que podem estar, ao mesmo tempo, presentes no processo de formulação estratégica. Desta forma, cada escola apresenta diferentes pressupostos que, segundo suas concepções, irão influenciar na elaboração das estratégias organizacionais.

Na seqüência continuaram sendo abordadas outras concepções e teorias referentes ao processo de formulação estratégica.

A denominada *teoria baseada em recursos* (GRANT, 1991; BARNEY 1991; ITAMI, 1994; JOHNSON e SCHOLLES, 1997, HALL, 1984) propõe uma visão diferente da tradicionalmente apregoada, que afirma que os processos de formulação de estratégias devem privilegiar a análise de oportunidades e ameaças provenientes do meio externo e a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização.

De acordo com BARNEY (1991), esses aspectos são importantes, mas limitados, uma vez que em um ambiente competitivo a formulação de estratégias requer que se leve em conta a capacidade e os recursos disponíveis na organização. ITAMI (1994) e argumenta que a estratégia deve ser *moldada* pelos elementos

constituintes do meio externo. Todavia, para que isso ocorra, a organização deve estar articulada internamente e consciente de que são o nível de recursos e o clima organizacional que determinarão sua capacidade de adaptação. Assim, faz-se necessário que a organização verifique se dispõe dos recursos necessários para levar a termo as ações para alcance de seus objetivos. Pressupõe-se, a partir desse raciocínio, que a formulação de estratégica, antes de tudo, deve basear-se na combinação mais eficientemente dos recursos da empresa, de forma a buscar o melhor rendimento.

Segundo ANDRADE (1997), para o desenvolvimento de estratégias eficazes, não basta saber o que se deve fazer para obter êxito, é necessário que as empresas possuam recursos como determinadas características e habilidades, que sejam capazes de situar e manter a organização em posições proveitosas no mercado.

A teoria baseada em recursos enfoca a empresa como um conjunto de recursos e capacidades combinadas e articuladas que se transformam em potenciais fatores de geração de renda e vantagens competitivas sustentáveis no tempo. A combinação e articulação constituem o "eixo" do processo de formulação de estratégias da empresa (ANDRADE, 1997).

JOHNSON e SCHOLLES (1997) apresentam seis diferentes enfoques para a formulação estratégica, afirmando que é preciso entendê-la como uma combinação de processos. Esses autores também afirmam que tais processos não são excludentes entre si. Salientam a remota possibilidade de que qualquer interpretação possa dar conta dos complexos processos existentes nas organizações. Os seis processos de *interpretação da formulação estratégica* apresentados por JOHNSON e SCHOLLES são: o enfoque da seleção natural, da planificação, lógico-incremental, cultural, político e visionário.

Além das possíveis interpretações para a formulação estratégica, esses autores apresentam o que denominam *vias de formulação estratégica*, a saber:

- *estratégias pretendidas e realizadas* – concebidas como algo que se formula mediante um processo *pretendido* ou planejado, que tem como “resultado uma clara expressão de orientação estratégica, cuja implantação também é planejada em termos de alocação de recursos,

estrutura, e assim sucessivamente” (JOHNSON e SCHOLLES, 1997, p. 35), de forma que se *realize a estratégia*.

- *estratégias emergentes, oportunistas e impostas* – vendo-se a estratégia como a orientação no tempo, pode-se concebê-la como *emergente*. Também, diante de uma estratégia planejada, o desenvolvimento dela pode ser *emergente*; “as estratégias também podem efetuar-se de forma *oportunistamente (...)*, ao ocorrer mudanças no ambiente, ou ao identificarmos novas habilidades, pode-se tomar vantagem sobre estas de forma oportunista” (JOHNSON e SCHOLLES, 1997, p. 36); a estratégia pode ser *imposta*: a recessão ou a ameaça de uma fusão pode forçar uma estratégia a se aplicar, com diversificação e corte de custos. A ação do governo, por exemplo, pode ter um impacto na estratégia da organização, por exemplo.

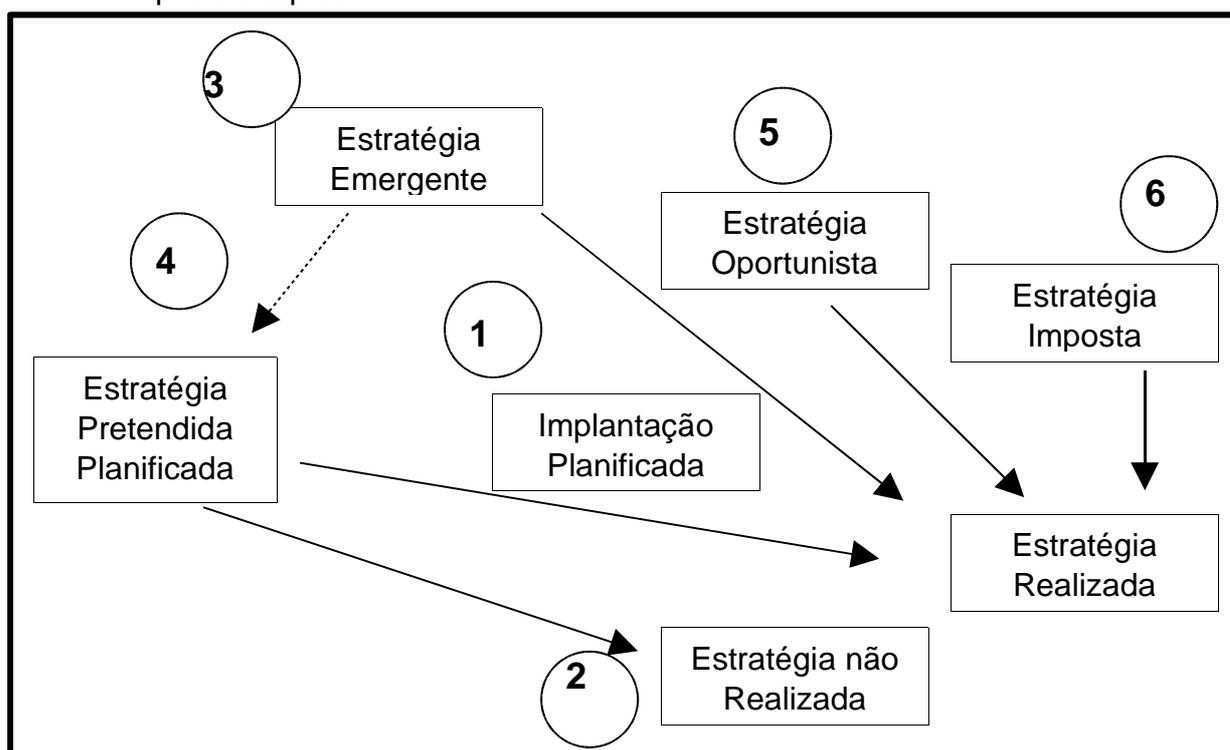


Figura 4 - Vias de formulação estratégica.

Fonte: (JOHNSON e SCHOLLES, 1997, p. 36).

MINTZBERG (1998), em artigo intitulado *A Criação Artesanal da Estratégia*, chama a atenção para o fato de que se criou uma complexidade artificial em torno do processo de elaboração de estratégias, e propõe que se retorne a alguns conceitos básicos. O autor evidencia a diferença entre *planejar* - que envolve, segundo ele,

somente pensamento e razão - e *criar* uma estratégia – que por sua vez, traduz-se em sentimento de intimidade e harmonia com os recursos disponíveis, desenvolvidos por meio de uma longa experiência e envolvimento.

Para MINTZBERG (2000), a criação eficaz de estratégias deve atrelar pensamento à ação que, por sua vez, liga a implementação à formulação. O autor enfatiza esta idéia afirmando que, somente assim, se pode eliminar a clássica dicotomia entre implementação e formulação, permitindo que a implementação informe a formulação, de maneira que o aprendizado estratégico possa ocorrer, e que formuladores sejam implementadores, e vice-versa.

ANDREWS (1977) salienta, conforme exposto no tópico que tratou sobre Estratégia, que formulação e implementação estão inter relacionadas e que são igualmente importantes, porém para efeito de estudo, ele sugere que as separe. A análise do processo de formulação de estratégias no período (corte longitudinal, de 1990 a 2002) que se estabeleceu para proceder-se à pesquisa, objeto deste estudo, utilizará como parâmetro os indicativos fornecidos pelo modelo de formulação e implementação de estratégia de ANDREWS (1977), e mais especificamente nos elementos da formulação estratégica.

Optou-se pelo modelo de Andrews, por considerar-se que este contém elementos que permitem extrair as categorias analíticas adequadas para o desenvolvimento desta proposta de pesquisa. E também por tratar-se de um modelo que inclusive serviu de base para desenvolvimento de outros modelos - PORTER (1992, 1986); STEINER (1994); THOMPSON (2000); ANSOFF (1977); HAYES (1990); entre outros, que a partir deste puderam ampliar-se.

O modelo de formulação estratégica (ANDREWS, 1977) impressiona pela sua atualidade, quando se pensa que Andrews foi um precursor, no que se refere à apresentação de uma sistematização de processo estratégico. Embora fosse concebido em uma época (foi desenvolvido no ano de 1962) em que predominava uma visão mais racional do processo estratégico (perspectiva modernista), ele por primeiro, considerou aspectos como a referência aos valores pessoais e aspirações dos envolvidos no processo de formulação e o reconhecimento de responsabilidades não-econômicas à sociedade. Esses aspectos foram enfatizados e valorizados somente algum tempo depois em perspectivas de pensamento sobre estratégia, que

ainda viriam a se consolidar, tais como a consideração dos aspectos cognitivos dos tomadores de decisão, legitimidade social, ética, responsabilidade social, que passam a ser evidenciados em décadas posteriores, abordados com ênfase nas perspectiva simbólico-interpretativista e posteriormente na perspectiva pós-moderna, conforme explanado no tópico 2.1.2 relativo ao ambiente organizacional.

É importante salientar que existem, hoje, modelos mais “completos” (JOHNSON e SCHOLLES, 1997; ANSOFF (1977); THOMPSON e STRICKLAND (2000); entre outros), porém, para o desenvolvimento de uma pesquisa em nível de mestrado, concluiu-se que “modelos mais completos” envolveriam um grau acentuado de complexidade a ponto de não se tornarem viáveis, na situação em questão.

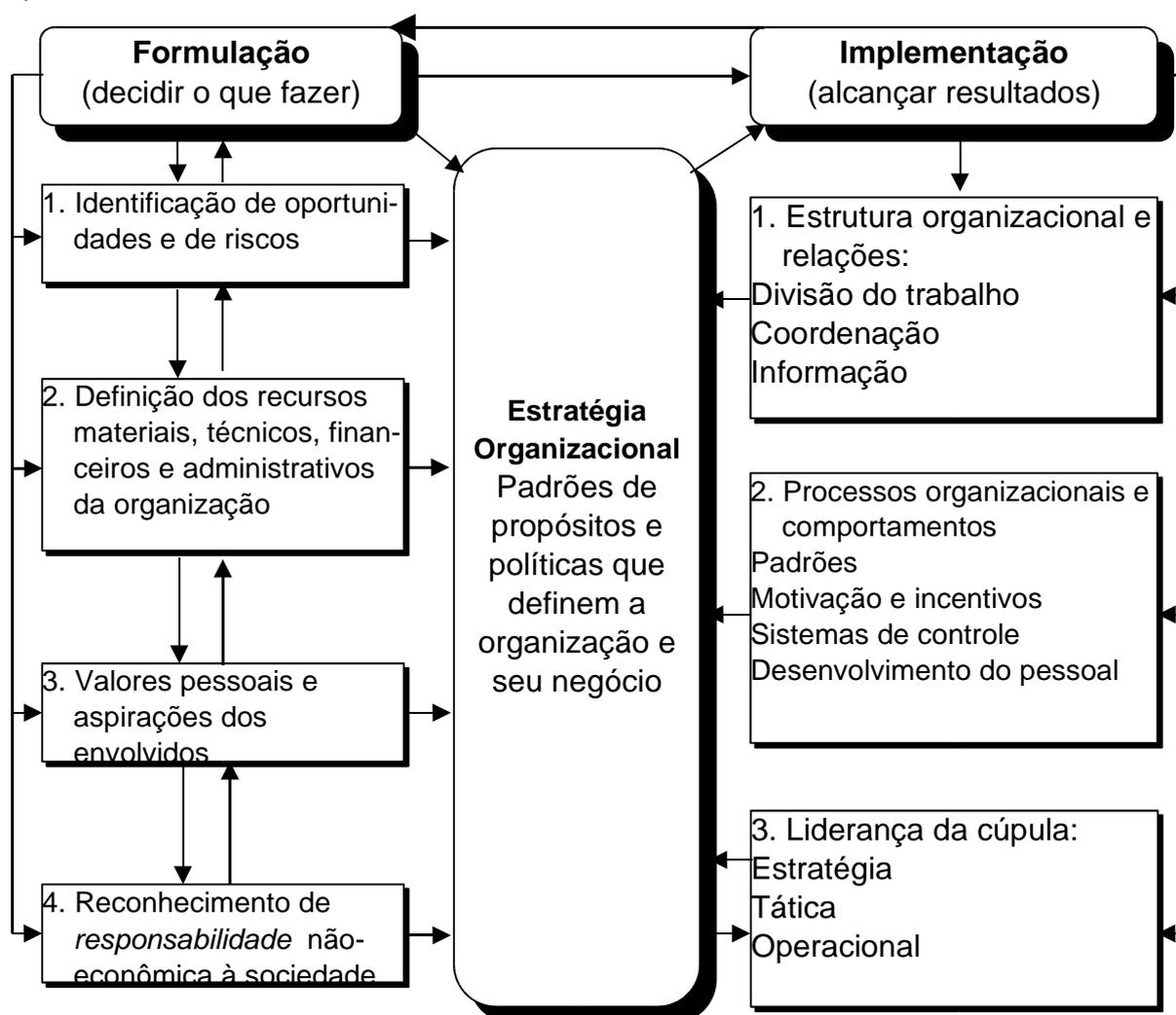


Figura 5 - A formulação e a implementação da estratégia organizacional – o modelo de Andrews

Fonte: HENRY M & QUINN, James B. *O Processo da Estratégia*. Bookman; Porto Alegre, 2001, p. 61.

A discussão de Andrews segue no sentido da decisão estratégica de levantar em primeiro lugar o que uma organização *poderia fazer*, em termos de oportunidades ambientais, e contrabalançar isso com as suas competências e recursos, de forma a compatibilizar oportunidades ambientais versus competências e recursos organizacionais. Em segundo lugar, o que os executivos principais *querem fazer*, que também será incorporado à estratégia. Ou seja, a escolha de alternativas pelos envolvidos (executivo principal, e, quando for o caso, dos seus associados imediatos) no processo de formulação que tem por base, segundo Andrews, seus valores e aspirações pessoais. Andrews, nessa abordagem, ainda chama atenção para o fato de que não apenas os riscos econômicos devem ser levados em consideração, em que se pese a necessidade de examinar os padrões de reação das expectativas da sociedade em que a organização se insere. E, por fim, tem-se a decisão final que estabelece o que a organização *deverá fazer*.

Este modelo dá ênfase às avaliações das situações tanto externas como internas da organização, porque de um lado, se propõe a identificar as ameaças e oportunidades no ambiente (aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos, etc.), e, de outro, as forças e fraquezas da organização. Tais fatores levam à elaboração de alternativas que depois de avaliadas e selecionadas são implementadas (MINTZBERG, 2000).

Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), essa abordagem tem-se mostrado útil em muitas circunstâncias, “como uma maneira ampla de se analisar uma situação estratégica e de se pensar sobre como fazer estratégia. Um estrategista cuidadoso com certeza cuidará de todas as bases sugeridas nesta abordagem” (p. 58).

6.4.4 O processo de formulação estratégica considerando-se os aspectos levantados pelo modelo de Andrews.

Como citado em tópico anterior, Andrews foi um dos precursores no estabelecimento de uma forma de planificação de estratégias. A partir do modelo por ele proposto, muitos outros se seguiram. O objetivo desta seção é apresentar concepções de alguns autores da área de estratégia que comungam dos elementos do modelo de Andrews, de forma a evidenciar o impacto e a aceitação das idéias de Andrews por outros autores.

A seção segue a ordem dos elementos estabelecida por ANDREWS.

- *Identificação de oportunidades e de riscos*

A abordagem de Andrews parte da análise das oportunidades e riscos da organização em seu meio ambiente. O autor busca chamar a atenção para a necessidade de se examinar a complexidade e variedade das oportunidades e riscos relacionando organização e ambiente.

STEINER (1969) constitui-se um dos autores que considera a necessidade de dedicação de tempo e de energia ao exame do ambiente, fator importante para se realizar previsões e perceber as limitações e as possibilidades de êxito da empresa. Segundo ele, o ambiente está constituído por uma grande variedade de forças que podem afetar as operações empresariais.

THOMPSON e STRICKLAND (2000) afirmam que, para uma empresa conquistar suas melhores oportunidades de crescimento, é preciso que suas estratégias sejam *deliberamente* direcionadas. Da mesma forma, a estratégia deve ser equipada para defender a empresa contra ameaças externas.

JOHNSON e SCHOLLES (1997) chamam a atenção para a importância da análise do ambiente externo, enfatizando a dificuldade de se compreender a diversidades de influências que contribuem para as decisões estratégicas, de forma que, não apenas a análise dos pontos fortes e pontos fracos seja suficiente para uma adequada formulação estratégica. Assim, consideram que a formulação estratégica consiste em adequar as capacidades da organização ao seu ambiente.

- *Capacidade interna da organização - pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização.*

ANDREWS (1977), em seu modelo de formulação e implementação estratégica, destaca a necessidade, no que se refere à formulação, da atenção para a identificação das competências e recursos organizacionais.

A combinação, na abordagem, de oportunidades e recursos resultará em uma estratégia econômica. “Esta discussão está voltada para a identificação de uma gama de alternativas estratégicas e o estreitamento dessa extensão ao reconhecer as restrições impostas pela capacidade empresarial e a determinação de uma ou mais estratégias econômicas em um nível aceitável de risco...” (ANDREWS, 2001, p. 60).

Segundo BULGACOV (1997, p. 94) “é dessas premissas que surgem os pré-requisitos para a elaboração estratégica, ou seja, conhecer bem as capacidades da organização, os seus recursos e limitações, para que haja reflexão profunda sobre a direção estratégica”.

De acordo com STEINER (1969), o desenvolvimento de planos eficazes requer o acompanhamento do ambiente com o intuito de detectar possíveis obstáculos e aproveitar possíveis oportunidades, partindo-se do conhecimento dos pontos fracos e fortes da empresa. Autores como THOMPSON e STRICKLAND (2000), JOHNSON e SCHOLES, 1997, corroboram com esta visão.

Os autores da denominada Teoria de Recursos e Capacidades (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; ITAMI, 1994; HALL, 1984), trabalham enfaticamente na valorização da atenção da organização às suas capacidades e recursos no processo de formulação estratégica. A referida teoria parte do pressuposto que as organizações são constituídas por um conjunto de recursos e capacidades combinadas e articuladas. Propõe, ainda, que as estratégias devem ser formuladas a partir do estoque de recursos e capacidades internas da empresa, e não a partir da análise do ambiente externo, ou seja, a organização deve privilegiar as estratégias que permitam a utilização e a melhora de sua base de recursos.

GRANT (1991) define os recursos como sendo os meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais e a reputação da empresa, ao quais podem ser tangíveis (máquinas, equipamentos, edifícios e etc.) e intangíveis (conhecimento, marcas e patentes, reputação, etc.).

Quanto às capacidades, GRANT (1991) diz que se referem às habilidades na utilização dos recursos de forma coordenada e combinada entre os processos e as pessoas. CAMPOS (1996) complementa GRANT afirmando que "as capacidades representam o conjunto de conhecimentos e habilidades que, desde uma perspectiva dinâmica, originam as competências essenciais da empresa" (p. 192).

- Valores pessoais e aspirações dos envolvidos

Outro aspecto levantado pelo modelo de Andrews tem relação com a influência dos valores e aspirações pessoais dos envolvidos no processo de formulação estratégica. De acordo com MACHADO-DA-SILVA e FONSECA (1993), os valores, as crenças e a interpretação do ambiente institucional pelos dirigentes, enquanto elaboração cognitiva de interpretação influenciam no estabelecimento de quais fatores serão dados como prioritários pelos dirigentes organizacionais, quando da decisão estratégica.

Para STEINER (1969), os valores dos dirigentes principais se refletem no conjunto de objetivos estabelecidos pela empresa, tendo em vista que estes possuem um conjunto de valores, um código ético e moral que lhes são próprios e únicos, e que influenciam as decisões não apenas com relação à definição de objetivos, mas inclusive com relação aos meios escolhidos para alcançá-los.

MILES e SNOW (1978) afirmam que a eleição estratégica está apenas parcialmente pré-ordenada pelas condições do ambiente. Esses autores enfatizam o papel do (s) tomador (es) das principais decisões, pois é este que representa o vínculo primário entre a organização e seu ambiente. Assim, os dirigentes tendem a ajustar a estrutura e os processos somente quando é necessário, tentando ao mesmo tempo manipular o ambiente para ajustá-lo às necessidades da organização. A eleição estratégica está relacionada com alguns elementos, dentre os quais

está a percepção dos dirigentes, salientando que a organização responde somente às influências que os dirigentes conseguem perceber.

SIMON (1970) quando discute sobre os fatos e os valores no processo decisório, expõe aspectos do processo de tomada de decisão que deixam claro sua aceitação às prerrogativas supra citadas.

THOMPSON e STRICKLAND (2000) também reconhecem “que as ambições, valores, filosofias de negócio, atitudes perante o risco e crenças éticas dos gerentes têm influências importantes sobre a estratégia”. (p. 71). JOHNSON e SCHOLLES (1997) e BETHLEM (1998) também partilham desta visão.

- Reconhecimento de responsabilidade não econômica com a sociedade

A abordagem de Andrews faz menção também à contribuição não econômica que a organização pode proporcionar à sociedade.

ANSOFF e MCDONNELL (1993) discutem as atuais dificuldades sociais enfrentadas pelas empresas, fruto do comportamento totalmente livre da empresa que, segundo eles, causava graves injustiças sociais. Tais dificuldades levaram as empresas a reagirem, com o intuito de alcançar legitimação.

ANSOFF (1990) menciona o aspecto relacionado à responsabilidade não econômica, afirmando que os objetivos não econômicos podem restringir a liberdade de ação estratégica da empresa. Uma vez que, por exemplo, alguns tipos de pressões governamentais, ou uma responsabilidade filantrópica assumida, podem restringir os recursos para crescimento e expansão da empresa. Nesse sentido, segundo ANSOFF e MCDONNELL (1993), no momento em que a empresa se afasta da insistência exclusiva do lucro e da oposição absoluta a todas as restrições, deixa de ficar claro quais são os objetivos preteridos (restrições e possibilidades) e a forma de legitimar tais objetivos. De forma que a administração exerce influência limitada sobre a escolha das regras do jogo e dos objetivos preteridos (*razão preterida de ser*), que tendem a resultar, segundo eles, de um processo político em que essa

razão preterida de ser deve “refletir as aspirações de grupos cujos interesses a empresa quer atender” (p. 245).

JOHNSON e SCHOLLES (1997) e THOMPSON e STRICKLAND (2000), ao abordarem esse aspecto da formulação estratégica, chamam a atenção para a forma com que a sociedade em geral influi no estabelecimento das estratégias.

PORTER (1986 e 1996) parte da abordagem de Andrews para desenvolver suas concepções acerca da formulação estratégica, destacando o que denomina de "fatores-chave" que, segundo ele, devem ser considerados na definição dos objetivos e das políticas organizacionais. Tais fatores são: análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, análise dos valores pessoais dos executivos principais, análise das oportunidades e das ameaças do setor industrial e a análise das expectativas mais amplas da sociedade.

PORTER (1986 e 1996) considera que a análise das forças e fraquezas combinada com os valores pessoais dos principais dirigentes, determina os limites internos da estratégia competitiva de uma empresa. Enquanto que as oportunidades e as ameaças do setor industrial e as expectativas da sociedade definem os limites externos. ANSOFF (1990) corrobora com esta visão.

A revisão da literatura sobre formulação estratégica revela que o termo é utilizado de inúmeras maneiras, o que por si só leva à confusão, sem mencionar o fato de que aparece sendo empregado também como formação, escolha, elaboração, criação ou geração de estratégia.

Torna-se claro, após a explanação deste tópico, que da mesma forma que ocorre com o conceito de estratégia, os aspectos relacionados à formulação estratégica não apresentam uma visão única amplamente aceita. De onde surgem muitas discussões não apenas conceituais, mas também semânticas.

6.5 ESTRATÉGIA, FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E AMBIENTE

Este tópico pretende chamar a atenção para alguns elementos da relação existente entre estratégia, formulação estratégica e ambiente, tratados nas seções anteriores. E ainda, discutir aspectos que justificam a opção, nesta pesquisa, por instituições que apresentam estratégias não apenas implícitas, mas também explícitas, na forma de algum tipo de planejamento formal, pois há casos em que a estratégia apresenta-se formalmente constituída em um documento, ou seja, há a presença de estratégias explícitas. Em outros casos, é implícito, e está presente apenas nas ações e mentes de seus dirigentes e/ou membros da organização, de forma que o grau de sistematização/racionalização pode variar.

Muitas das limitações atribuídas ao planejamento formal estão fortemente atreladas à consideração de aspectos de ordem técnica em detrimento a aspectos de ordem social (abordagem sócio-técnica – *Tavistock Institute*). Assim, poder-se-ia afirmar que a dinâmica do comportamento organizacional - refletida nos valores e atitudes do líder principal, nos jogos de poder, na cultura, no processo de tomada de decisão, citando apenas alguns dos aspectos sociais da intrincada e complexa rede de relações que constitui o contexto organizacional – acaba por dificultar e, por vezes, até mesmo por impossibilitar qualquer processo de sistematização de estratégias.

Ainda que se pese as críticas existentes pela adoção de um instrumento de sistematização, principalmente no sentido de questionar sua efetividade, é oportuno destacar que diversas pesquisas desenvolvidas apontam para o fato de que “(...) mesmo reconhecidas às limitações do planejamento formal, as organizações não podem eximir-se da atividade de planejar” (MEYER, 1997, 45), uma vez que a explicitação da estratégia pode ser tida como uma tentativa de minimizar o alto grau de incerteza ambiental, visando ajustar organização e ambiente.

O planejamento pode funcionar, então, como um instrumento que auxilia a organização, de forma sistematizada no alcance de seus objetivos. Ou seja, constitui-se uma ferramenta que contribui para a implementação da estratégia. Ao mesmo tempo em que procura minimizar o impacto das incertezas ambientais, de tal forma que a organização tenha maiores chances de realizar aquilo a que se propõe. Este processo de análise e sistematização requer que haja a decisão do que fazer, que vem a ser a formulação de estratégias em si na visão de ANDREWS (1977).

Uma vez que não há possibilidade de que qualquer interpretação possa dar conta por si só dos complexos processos existentes nas organizações, como afirmam JOHNSON e SCHOLLES (1997), no que se refere à formulação estratégica, é importante ter consciência de que esta constitui-se de uma combinação de processos (para citar como exemplos abordagens como a de JOHNSON e SCHOLLES (1997) - o enfoque da seleção natural, da planificação, lógico-incremental, cultural, político e visionário, na visão – e a de MINTZBERG (2000) - o enfoque das escolas de estratégia que também discorrem sobre diferentes processos de formulação de estratégias) que não são excludentes entre si.

Visto o referencial teórico sobre o qual se debruça esta pesquisa, passa-se a apresentação da base metodológica que possibilitará o desenvolvimento da parte empírica deste trabalho, que tem por objetivo verificar qual o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal sobre o processo de formulação estratégica de Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais.

O estudo empírico nos permitirá saber, como ocorrem os conceitos e relações teóricas levantadas, na prática e no contexto específico de Universidades do Sistema Fundacional Catarinense.

7. METODOLOGIA DE PESQUISA

Com base nas justificativas e no referencial teórico apresentado, tendo como base a literatura especializada sobre o tema, o problema de pesquisa apresentado

na seção introdutória será abordado a partir dos procedimentos metodológicos especificados em seguida.

7.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Perguntas de Pesquisa

O estudo proposto tem como propósito verificar qual o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1995 a 2002, sobre o processo de formulação estratégica de Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais, respondendo às seguintes perguntas:

1. As mudanças ocorridas no ambiente político-legal, após 1995, alteraram os aspectos identificados pelas IES's em termos de ameaças e oportunidades?
2. As mudanças ocorridas no ambiente político-legal, após 1995, alteraram os aspectos identificados pelas IES's em termos de capacidade interna?
3. As mudanças ocorridas no ambiente político-legal, após 1995, afetaram os valores e aspirações do grupo de dirigentes das IES's?
4. As mudanças ocorridas no ambiente político-legal, após 1995, alteraram o grau de preocupação das IES's em examinar as expectativas da sociedade em que estão inseridas?

7.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

As categorias analíticas envolvidas no problema proposto são: mudança no ambiente político-legal do sistema de ensino superior e o processo de formulação estratégica em Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais.

As alterações ambientais provenientes do contexto político-legal das IES's, tendem a acarretar impacto sobre essas organizações, de tal forma que a maneira como formulam suas estratégias, conseqüentemente pode se alterar. A formulação estratégica neste estudo será analisada a partir da abordagem de Kenneth R. Andrews de Formulação e Implementação Estratégica que, para ele, constitui-se a partir de um processo que leva em conta, para a elaboração das estratégias, a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a análise do ambiente interno (capacidade interna da empresa), os valores dos dirigentes e a preocupação da organização no que se refere às expectativas da sociedade onde está inserida.

Convém salientar, que o foco da presente pesquisa não recai sobre a validação ou não do Modelo de Formulação e Implementação Estratégica de Andrews. A intenção é utilizar esse modelo como parâmetro que permita verificar como se dava a formulação de estratégias (nas duas organizações objetos desta investigação) em momentos distintos no tempo (antes da introdução da Lei de Diretrizes e Bases e depois). O que nos interessa é olhar o conjunto dos elementos da categoria analítica dependente e verificar se esse conjunto se alterou, no período em análise, e se o impacto (se ocorreu) será ocasionado ou não pelas mudanças ocorridas no ambiente político-legal do Sistema de Ensino Superior.

De forma que o interesse não é verificar o item que mudou, e *do que e para que*, ou seja, por exemplo, se um ponto fraco deixou de existir e por qual outro foi substituído; novamente o que interessa é visualizar o conjunto dos elementos da categoria analítica dependente, e verificar se esse conjunto se alterou e quais motivos concorreram para tal.

Categoria Analítica Independente	Categoria Analítica Dependente
Mudança no ambiente político-legal	<p><i>Formulação Estratégica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades e ameaças; - Capacidade interna; - Valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes; - Preocupação da organização com relação as expectativas da sociedade.

Quadro 4 – Categorias analíticas

7.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO

- *Mudança no ambiente político-legal.*

D.C.: Mudanças no ambiente institucional que contemplam as políticas-legais emanadas para o sistema de ensino superior.

D.O.: Identificação das mudanças ocorridas no ambiente político-legal do sistema de ensino superior no período em questão.

- *Formulação Estratégica*

D.C.: Refere-se ao processo formal de elaboração, criação de estratégias num determinado período, que inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da organização, das competências e recursos da organização, levando-se em consideração os valores e aspirações dos principais dirigentes, bem como o exame das expectativas da sociedade com relação à organização. (ANDREWS, 2001).

D.O.: Identificação das alterações ocorridas nas IES's, em termos de oportunidades e ameaças; capacidade interna da organização; valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes; e preocupação da organização com relação às expectativas da sociedade nos períodos em questão.

- *Oportunidades e Ameaças*

D.C.: “Condições e influências externas que afetam a vida e o desenvolvimento da organização, (...)” (ANDREWS, 2001, p. 60), são de natureza tecnológica, econômica, física, social, político-legal.

Entenda-se **oportunidade**, todo e qualquer evento/fato proveniente do contexto externo que apresenta aspectos positivos para a organização.

Entenda-se por **ameaça**, todo e qualquer evento/fato proveniente do contexto externo que pode dificultar/prejudicar a atuação da organização.

D.O.: Verificação das oportunidades e ameaças identificadas pela instituição no período em questão.

- *Capacidade interna*

D.C.: são os *pontos fortes*, os *pontos fracos* e as *competências/capacidades distintivas* da organização.

Ponto forte é algo que a empresa faz bem, ou uma característica que proporciona a ela uma capacidade importante. Um *ponto forte* pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem.

Ponto fraco é algo que a organização não tem ou não faz muito bem (em comparação com as outras instituições que atuam na mesma área) ou uma condição que a coloca em desvantagem (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

Competências/capacidades distintivas são aquelas características de difícil imitação pelos concorrentes, aquilo que traz vantagens sobre as demais organizações, ou que

a instituição faz eficientemente ou especialmente bem se comparada aos concorrentes.

D.O.: Verificação da capacidade interna identificada pela instituição no período em questão.

- *Valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.*

D.C.: são padrões de preferência racionalizados e compartilhados pelo grupo de dirigentes da organização, aquilo que é desejado como procedimentos a serem seguidos enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados.

D.O.: Identificação dos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes na organização no período em questão.

- *Preocupação da organização com relação às expectativas da sociedade.*

D.C.: Refere-se à auscultação por parte dos estrategistas, das expectativas da sociedade eleita, ou ainda, quando o bem público ou os serviços da sociedade são levados em conta, evitando dessa forma possíveis padrões de reação que possam vir a interferir na imagem da organização e, conseqüentemente, nas escolhas estratégicas (ANDREWS, 2001). Está relacionado com a responsabilização social e ética da organização.

D.O.: Identificação do grau de preocupação da organização em escutar/atender às expectativas da comunidade à qual pertence, preocupação com a responsabilização social e ética de sua atuação, no que se refere às suas escolhas estratégicas no período em questão.

7.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS RELEVANTES

Estratégias econômicas – alternativas estratégicas que resultam de oportunidades equivalentes e capacidades empresariais em um nível aceitável de risco. (ANDREWS, 2001).

Instituições de ensino – entidades autorizadas pelo Governo Federal a oferecer serviços de educação em nível superior.

Sistema de ensino superior – “o sistema de ensino superior no Brasil é constituído pelo conjunto de universidades, federações de escolas, centros universitários e instituições isoladas – públicas e privadas – junto com o aparato formal do Ministério da Educação e do Desporto” (SAMPAIO, 2000, p. 17).

Sistema privado de ensino superior – conjunto de instituições de ensino superior, cuja principal fonte de financiamento não é oriunda do setor público.

Estratégia – é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz os planos e políticas principais para alcançar os objetivos e definir a amplitude do negócio que a empresa está perseguindo, o tipo de organização econômica que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica ou não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, colaboradores, clientes e para a comunidade. (ANDREWS, 2001).

Recursos organizacionais - recursos materiais, humanos, técnicos, financeiros e administrativos da organização.

Dirigentes – “Integrantes da alta administração e seus assessores diretos, responsáveis por determinar as principais ações organizacionais administrativas e estratégicas. Nas universidades e nos centros universitários, o reitor, os pró-reitores, sua assessoria e representantes da mantenedora compõem o corpo de dirigentes”. (ANDRADE, 2000, p. 44).

Plano de desenvolvimento institucional – plano elaborado pelas instituições de ensino superior que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, preparado para um período de cinco anos, e que incluiu uma série de documentos e informações previamente definidos pelo MEC.

Nível estratégico – nível da hierarquia organizacional composto pela alta administração.

Nível tático – nível da hierarquia organizacional situado logo abaixo do nível estratégico, é composto pela média gerência.

*Educação superior*¹ – compreende todo tipo de estudos, de formação ou de formação para a pesquisa no nível pós-secundário, oferecidos por uma universidade ou por estabelecimentos de ensino que estejam credenciados pelas autoridades competentes do Estado como centros de ensino superior.

¹ Documentos da Conferência Mundial sobre a Educação Superior –Paris Outubro de 1998. **A UNESCO e o futuro do ensino superior**. Curitiba: Imprensa Universitária-UFPR, 1998.

7.5 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

7.5.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é predominantemente qualitativa, utilizou-se de ferramentas estatísticas cujos dados obtidos forão interpretados qualitativamente.

O modo de investigação utilizado para verificar o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal sobre o processo de formulação estratégica de Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais, é o estudo comparativo de casos. De acordo com BRUYNE (1991),

o interesse pelo estudo comparativo de casos reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas. (...) está centrado na análise concreta e complexa das organizações” (p. 228).

Sua vantagem reside no fato de que um pequeno número de casos similares permite teorizar melhor do que em um único caso (BRUYNE, 1991). Os procedimentos empregados são de natureza descritivo-qualitativa.

A perspectiva de estudo é longitudinal com corte transversal, uma vez que as categorias analíticas foram investigadas ao longo do período compreendido entre 1990 e 2002.

O nível de análise do estudo é o organizacional, abordando particularmente e em sua totalidade cada uma das instituições estudadas, considerando-se as características da organização enquanto sistema social. As unidades de análise são os níveis estratégico e tático.

7.5.2 População e amostragem

A população deste estudo compreende as Universidades do Sistema Fundacional Catarinense, Brasil. Trabalhou-se com uma amostra de duas universidades. As universidades estudadas foram a Fundação Universidade Regional de Blumenau-FURB e a Universidade Regional de Joinville-UNIVILLE. A amostra foi dividida, neste estudo, em categorias, nível estratégico e tático das universidades em questão.

O tipo de amostra a que se refere este estudo, amostra do tipo não-probabilístico intencional, se orienta por características conhecidas do universo total, com a finalidade de garantir que tenha uma distribuição semelhante. De acordo com LAKATOS (1982), nesse tipo de amostra, o pesquisador não se dirige a “elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada (...), têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais”. (p.47).

Embora intencional, a escolha das instituições estudadas obedeceu ainda, a alguns critérios, tais como: logicamente, pertencer ao Sistema Fundacional Catarinense, a existência de processo estratégico deliberado e formal, ter mais de doze anos de funcionamento (uma vez que o estudo compreendeu o período de 1990 a 2002), e também a disponibilidade de acesso da pesquisadora aos diversos documentos internos das instituições necessários para a pesquisa.

O estabelecimento de critérios justifica-se pelo fato de utilizar-se como modo de investigação a análise comparativa de casos, teve o intuito de evitar maiores discrepâncias na análise entre ambas, de maneira que efetivamente seus resultados pudessem ser comparados. Constituiu-se pressuposto então, que as instituições estudadas possuíssem o maior número possível de características similares. Assim, além dos quesitos anteriormente elencados, a escolha das instituições, objeto desta pesquisa, ainda seguiram os seguintes critérios: pertencer à mesma região geográfica, ser do mesmo porte, e atuar em modalidades semelhantes – ensino e/ou pesquisa e/ou extensão.

Para tal comparação, utilizaremos as seguintes parâmetros para classificar o grau de impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal:

Alto – quando as mudanças ocorridas no ambiente político-legal foram tidas como fator decisivo e único, sobre as alterações verificadas entre os subperíodos em questão;

Médio-alto – quando as mudanças ocorridas no ambiente político-legal exerceram influência parcial, porém predominante, sobre as alterações ocorridas entre os subperíodos em questão; e quando há congruência e concordância de opiniões entre os níveis hierárquicos;

Médio-baixo – quando as mudanças ocorridas no ambiente político-legal exerceram influência parcial, porém outros fatores predominaram sobre as alterações ocorridas entre os subperíodos em questão e/ou apenas um nível hierárquico mencionou aspectos relacionados ao ambiente político-legal, e quando não há congruência e concordância de opiniões entre os níveis hierárquicos;

Baixo - quando as mudanças ocorridas no ambiente político-legal foram consideradas como exercendo pouca influência sobre as alterações verificadas entre os subperíodos em questão;

Nenhum – quando as mudanças ocorridas no ambiente político-legal não exerceram nenhuma influência sobre as alterações verificadas entre os subperíodos em questão.

Nesta pesquisa, são estudadas cinco relações ao todo. A primeira relação, proveniente dos dois primeiros objetivos desta pesquisa - que corresponde ao primeiro estudo - se refere à análise das mudanças ocorridas no ambiente político-legal do Sistema de Ensino Superior brasileiro nos períodos estabelecidos. Posteriormente, cada caso será dividido em quatro estudos, cada pergunta de pesquisa constitui uma relação a ser estudada. O fechamento do estudo é dado com a análise comparativa entre os dois casos estudados.

7.6 DADOS: COLETA, TIPO E TRATAMENTO

As mudanças no ambiente político-legal do Sistema de Ensino Superior e a formulação estratégica – categorias de análise deste estudo - visam possibilitar sistematização dos dados coletados. O Modelo de Formulação Estratégica de ANDREWS (1977), utilizado nesta pesquisa, apresenta um conjunto de subitens ou elementos que, aqui, correspondem, cada um, a uma subcategoria analítica. As subcategorias formam um grupo de análise que é utilizado para comparação dentro de cada caso nos períodos em questão, como também entre os dois casos estudados - ver Figura 6 sistema de categorias e subcategorias.

Segundo MAZZOTTI (1998), as pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados.

Foram utilizadas para coleta de dados as técnicas (ou recursos) de pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e questionários. Os procedimentos para aplicação desses recursos serão na seqüência descritos.

Os dados colhidos na presente pesquisa foram de dois tipos: *primários* (dados colhidos pela primeira vez pelo pesquisador) e *secundários* (dados disponíveis em documentos e informes diversos). Iniciou-se a pesquisa com a análise dos dados secundários, uma vez que estes serviram de subsídio para posterior acesso aos dados primários.

Fontes primárias utilizadas: entrevista semi-estruturada e questionário.

A entrevista semi-estruturada foi utilizada para traduzir a percepção dos membros do nível estratégico das organizações estudadas em relação às categorias analíticas em questão.

Os questionários elaborados segundo a orientação da investigação documental e das entrevistas contêm perguntas abertas e fechadas. Os questionários tinham como objetivo dar acesso a outras informações que não tenham sido obtidas nas entrevistas, ou complementar informações pertinentes ao estudo, além de servir para reforçar ou refutar dados obtidos. Os questionários foram aplicados no nível tático das organizações estudadas.

Fontes secundárias utilizadas:

No que se refere ao estudo das mudanças ocorridas no ambiente político-legal: atos normativos (leis, decretos, portarias, pareceres, resoluções) que regem os sistemas de ensino superior em nível federal e em específico no Estado de Santa Catarina; Plano de Diretrizes de Reforma do Estado brasileiro; Plano Nacional de Educação; estudos desenvolvidos pelo Banco Mundial e pela UNESCO; artigos; reportagens; livros que abordam as alterações no contexto político-legal da educação superior no Brasil; e documentos e publicações que discorram sobre o sistema de ensino superior brasileiro.

Quanto às instituições estudadas: atas de conselhos superiores; processos internos; informativos internos; jornais; catálogos das instituições; regimentos; estatutos; publicações gerais emitidas pelos órgãos superiores; resoluções internas; materiais publicitários; relatórios de órgãos internos das instituições; conteúdo/informações dos sites das mesmas, na internet; relatórios gerais de atividades; planejamento estratégico e outros tipos de planificação institucional.

Tratamento dos dados

O tratamento dos dados se deu predominantemente por análise descritivo-qualitativa, sendo auxiliada por procedimentos quantitativos (com interpretação qualitativa).

Para tratamento dos dados secundários utilizou-se a técnica de *análise documental*, que é entendida como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar um estudo ulterior, a sua consulta e referência”. (BARDIN, 1977, p. 45).

Estas análises serviram para mapear as mudanças ocorridas no ambiente político-legal brasileiro no período em questão, compreender o contexto do Sistema de Ensino Superior Catarinense (uma vez que apresenta especificidades em relação aos demais existentes no país), bem como, conhecer previamente as Universidades

estudadas. Esse conhecimento prévio serviu para orientar as entrevistas semi-estruturadas e a elaboração dos questionários.

No que se refere às entrevistas semi-estruturadas, o seu roteiro foi submetido a um pré-teste junto a sujeitos que tinham as mesmas características da população alvo da pesquisa, como sugerido por RICHARDSON (1999). Isso com a intenção de detectar as dificuldades práticas do roteiro e analisar o comportamento das categorias analíticas.

As perguntas abertas dos questionários foram analisadas de forma qualitativa em cada categoria, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados das questões abertas passaram previamente por um processo de codificação para posteriormente serem tabulados, agrupando-se respostas similares. Os resultados obtidos com as questões fechadas foram tabulados na forma de distribuição de freqüências. Os dados desta última foram interpretados qualitativamente. Nesse caso também, antes da aplicação definitiva do instrumento, procedeu-se a um pré-teste.

As entrevistas foram realizadas apenas com o grupo do nível estratégico. Cada entrevista teve duração média de uma hora e meia. Essas entrevistas foram gravadas (eletronicamente) e transcritas literalmente. Os dados colhidos foram analisados qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo.

As afirmações dos entrevistados e os questionários aplicados foram analisados buscando estabelecer relações entre ambos, no que se refere às categorias de análise elencadas para o estudo.

Conforme o exposto, a pesquisa utiliza-se de múltiplas fontes de evidências (pesquisa documental, entrevistas e questionários), para que se tornasse possível o processo de triangulação. De acordo com TRIVIÑOS (1994) e YIN (1987), a técnica de triangulação tem como objetivo proporcionar maior clareza aos significados em estudo, ou a validade interna dos constructos, mediante as variadas e redundantes fontes de obtenção de dados, de forma a ampliar a descrição e compreensão do fenômeno em análise.

Na seqüência será apresentado tópico específico sobre a técnica de análise de conteúdo com o intuito de melhor compreender o seu funcionamento, e principalmente, explicar como foi adaptada e aplicada nesta pesquisa.

A técnica de análise de conteúdo

De acordo com BARDIN (1977), a *análise de conteúdo* é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Pode ser caracterizado como um instrumento que contempla uma série de formas passíveis de adaptação a um vasto campo de aplicação: as comunicações. Segundo ele, é uma forma de tratamento da informação contida nas mensagens. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre a objetividade e a subjetividade, em que urge a atração pelo escondido, o conteúdo latente, não manifesto explicitamente, retido na mensagem.

Segundo BARDIN (1977), o *tratamento descritivo*, utilizado na análise de conteúdo, constitui um primeiro tempo do procedimento, mas não é exclusivo. A análise de conteúdo pode ser uma análise dos *significados* (exemplo: a análise temática), e também uma análise dos *significantes* (análise léxica, análise dos procedimentos).

O tratamento descritivo tem por base procedimentos sistemáticos e objetivos para descrição de conteúdo das mensagens.

BARDIN (1977) apresenta as principais diferenças entre a análise documental e a análise de conteúdo. Segundo ele, o objetivo da análise documental é apresentar de forma condensada a informação para consulta e armazenagem; utiliza-se essencialmente de documentos e é feita principalmente por classificação-indexação. A análise de conteúdo, por sua vez, tem como objetivo a manipulação de mensagens para evidenciar indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não propriamente a contida na mensagem, utiliza-se de mensagens (escritas ou faladas), a análise categorial temática é uma das técnicas.

A organização da análise de conteúdo

BARDIN (1977) afirma que a técnica de análise de conteúdo pode ocorrer em três fases, organizadas em torno de três pólos cronológicos:

a) A pré-análise – fase de organização que tem por objetivo conduzir a um esquema para o desenvolvimento do plano de análise. Segundo Silva (2001), as

leituras sobre o tema (a preparação teórica para elaboração do trabalho), a definição do problema de pesquisa, dos objetivos: a elaboração das perguntas de pesquisa, a pesquisa documental, a elaboração dos instrumentos, a aplicação das técnicas de coleta e tratamento dos dados, resultam no material preparado para ser analisado.

b) A exploração do material -

b.1) Codificação – corresponde a uma transformação, de acordo com regras pré-estabelecidas, dos dados constantes no texto/mensagem; “transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (BARDIN, 1994, p. 34).

A codificação foi realizada por meio da identificação das frases e afirmações mais significativas, com intuito de formar unidades de registro que serão codificadas através de uma indicação que aponta a sua origem. A letra “E” indica que a origem provém de uma entrevista, e a letra “Q”, que provém de um questionário. O primeiro número indica o número da entrevista ou questionário, e o segundo indica o número da questão formulada. Feito isto, o formato do código apresentação da seguinte maneira: (E-01/03) ou (Q-16/05). A frequência das afirmações ou frases também será indicada, embora se considere a frequência das afirmações, nas afirmações das entrevistas e questões abertas dos questionários, a interpretação dessas foi qualitativa.

b.2) Categorização – de acordo com BARDIN (1994, p. 117 e 118), trata-se de “uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, e seguidamente por reagrupamento por gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Segundo BARDIN (1994), ocorre como um processo de tipo estruturalista, composto de duas etapas: o inventário, em que se isola os elementos; e a classificação, em que se reparte os elementos, organizando as mensagens.

Nesta pesquisa a classificação das unidades de registro foram relacionadas com as categorias de análise, que são: mudanças ocorridas no ambiental político-legal do Sistema de Ensino Superior e formulação estratégica. O Modelo de Formulação Estratégica de ANDREWS (1977), como citado anteriormente, apresenta um conjunto de subitens, ou elementos que correspondem, cada um, a uma

subcategoria analítica. As subcategorias formam uma unidade de registro que é utilizada para comparação dentro de cada caso nos períodos em questão, como também entre os dois casos estudados.

c) O tratamento dos resultados, a interpretação e a inferência – o tratamento e a interpretação dos dados obtidos, como exposto anteriormente, é de natureza qualitativa, com o auxílio de procedimentos quantitativos que são neste trabalho de pesquisa, interpretada qualitativamente.

Num primeiro momento, por intermédio de pesquisa documental, analisou-se as mudanças do ambiente político-legal, o resultado constituiu-se na identificação das alterações/diferenças entre as regulamentações antes e depois da NLDB.

Num segundo momento, procedeu-se a análise de cada subcategoria em estudo nos níveis da organização (estratégico e tático), que foram comparados entre si, observando-se congruências e incongruências, e a presença ou ausência de informações existentes nas referidas comparações. Os procedimentos utilizados foram os mesmos para cada subcategoria definida. Após essa fase, fez-se a análise do conjunto das subcategorias. Tal análise permitiu saber qual o grau de impacto efetivo das mudanças ocorridas no ambiente político-legal sobre a formulação das estratégias das Universidades estudadas, para, ao final, comparar os dois casos.

No que tange à *inferência*, esta diz respeito à indução a partir dos fatos, ou seja, a “análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência) ou indicadores referenciais do texto” (BARDIN, 1994, p. 137).

A Figura 6 apresenta esquematicamente o procedimento de análise de cada categoria e subcategoria, explicado anteriormente e que será aplicado nesta pesquisa.

Foram realizados quatro estudos em cada universidade, cada um correspondeu a uma relação. Todas as relações seguiram sempre os mesmos procedimentos. Ao final, teve-se dois casos com oito estudos de relações. Os resultados das relações de cada instituição foram comparados entre si. Depois dessas comparações é que se tem a conclusão sobre o impacto do ambiente político-legal sobre a formulação estratégica da IES's.

Subcategorias da
formulação estratégica

Categoria

Mudança no

ambiente



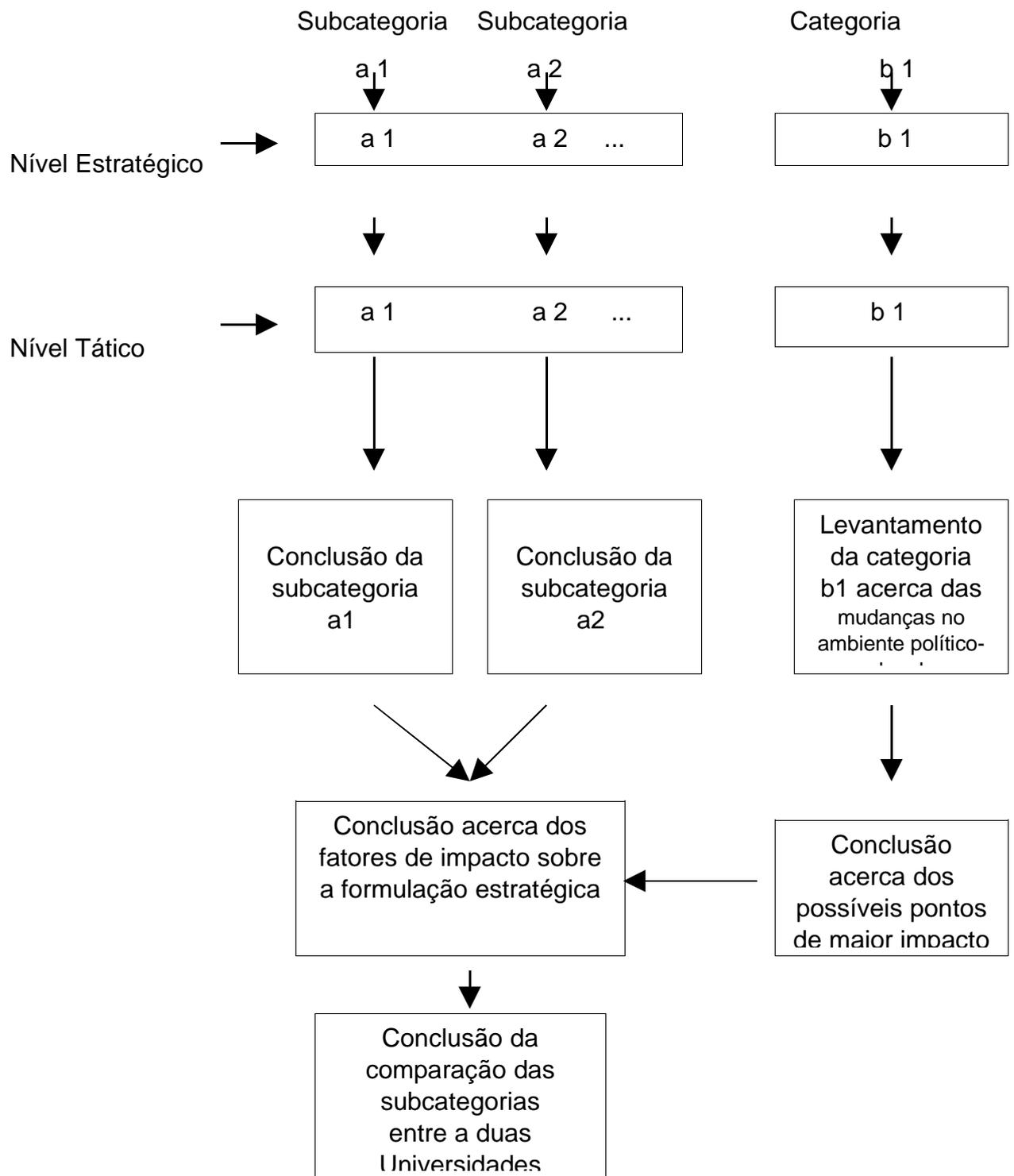


Figura 6 - Sistema de categorias e subcategorias

7.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como todo trabalho científico, este também apresenta algumas limitações. Um dos aspectos que podem ser levantados nesse sentido, diz respeito ao referencial teórico adotado. A complexidade da natureza das atividades organizacionais não pode ser facilmente desvendada, e a adoção de um quadro analítico de referência limita, até certo ponto, a análise dos fenômenos.

É comum em um estudo dessa ordem, qualitativo, em que a subjetividade está muito presente, as impressões e interpretações tanto dos entrevistados como do entrevistador se caracterizarem como um fator limitador. Para amenizar essa possível falha, utiliza-se a técnica de triangulação.

O método de estudo comparativo de casos pode vir a ser considerado um aspecto limitador, pelo fato de não permitir a generalização para além do universo atingido pelo estudo, considerando também que as conclusões levantadas dizem respeito às realidades específicas de cada organização em estudo.

E ainda, o fato de tratar-se de um estudo de perspectiva longitudinal, pelo qual são levantados dados históricos, pode haver diferenças de interpretação entre o momento do acontecimento e o momento da entrevista, bem como, dificuldade das entrevistas em lembrar fatos passados, o que requer do investigador muito cuidado na coleta de dados.

A utilização de uma abordagem tipo modelo – este estudo estará utilizando o Modelo de Andrews de Formulação e Implementação de Estratégia (1977) – que constitui-se em uma visualização simplificada da realidade, e que deixa de contemplar muitos aspectos de um referido fenômeno. Entretanto, é importante frisar, com relação à utilização desse método - de natureza estruturalista - que a estrutura, segundo BRUYNE et al. (1991), se caracteriza em primeiro lugar pelo aspecto sistêmico, em que “a estrutura sistêmica deve ser radicalmente distinguida das estruturas-totalidades concretas, às quais o funcionalismo recorre, pois ela não é imposição de sentido, mas transformação e produção de sentido novo” BRUYNE et al. (1991, p. 146). Ou seja, o modelo (estrutura) serve para exprimir em termos inelegíveis uma realidade sem expressão por si só, uma realidade opaca e muda, fazendo aparecer relações que sem o modelo não poderiam ter sido isoladas e percebidas, uma vez que este possibilita ordenar, distribuir, classificar, conferir relações, de tal forma a possibilitar análises de comparação pela oposição e diferenciação, que de outra forma talvez não se tornasse possível perceber. (BRUYNE et al., 1991).

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este tópico apresenta o estudo empírico seguindo os procedimentos descritos na metodologia (tópico 3). Sua finalidade é verificar as constatações teóricas encontradas sobre as relações entre as duas categorias analíticas investigadas (as mudanças no ambiente político-legal do sistema de ensino superior e a formulação estratégica de IES's).

A primeira parte deste tópico abrange a apresentação do sistema de ensino superior brasileiro, e o primeiro estudo desta investigação, conforme explicado no tópico sobre metodologia (tópico 3), a saber: as alterações ocorridas no ambiente político-legal no período de 1990 a 2002.

Num segundo momento, antes da apresentação das universidades objetos desta pesquisa, para melhor contextualização é feita a apresentação do Sistema de Ensino Superior de Santa Catarina, onde estão inseridas as referidas as universidades estudadas.

Na seqüência são apresentados os dois estudos de caso, cada um deles analisa a relação dos quatro aspectos do Modelo de Formulação Estratégica de ANDREWS (1977) com as mudanças ocorridas no ambiente político-legal do sistema de ensino superior a partir da NLDB (1996).

8.1 O ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

Faz-se necessário, neste estudo, uma vez que ele aborda aspectos relacionados ao sistema de ensino superior brasileiro, apresentar como se constitui a dinâmica deste.

Nessa parte, em um primeiro momento, tem-se uma breve explanação da evolução histórica do ensino superior no Brasil para contextualizar e compreender como se constrói a partir dos eventos históricos a sua realidade atual.

Em um segundo momento, será apresentada a organização do sistema de ensino superior brasileiro, dentro de uma ótica estrutural.

8.1.1 História sumária do ensino superior no Brasil

O ensino superior foi instalado oficialmente no Brasil em 1808 com a vinda da família real portuguesa. A condição de Reino, a que foi elevado o Brasil, fez surgir por parte de vários seguimentos da sociedade pressões para a ampliação do ensino universitário. Porém, D. João VI limitou-se à criação de instituições que preparassem recursos humanos para a administração pública e formações especializadas, de modo a suprir as necessidades de uma melhor organização da economia agrícola e do modelo urbano e industrial instalado no país.

O modelo de ensino superior adotado, pela então colônia portuguesa, era voltado para o ensino, não estava associado à pesquisa. Os cursos visavam formação em profissões liberais. Esses tipos de cursos não requeriam o abrigo de uma universidade, encontravam-se desenvolvidos sob a égide de instituições isoladas.

Pouca atenção foi dada ao ensino superior com a proclamação da República. E somente nos anos 20 do século XX surgem os debates para a implantação de universidades nos países, de forma a desenvolver um modelo voltado para a realidade brasileira.

Nos anos 30, a queda do poder oligárquico e o estabelecimento de uma nova ordem econômica, fazem com que o grau de escolarização e a taxa de alfabetização da população aumentem a demanda por ensino superior.

A tônica do modelo de ensino superior até a primeira década do século XX, de formação técnica, especializada e orientada para profissões liberais, cede espaço para uma reforma na segunda década do século XX. Surge assim, o movimento denominado Escola Nova. Na Era Vargas (mais precisamente em 1931) é editada a Reforma Francisco Campos, em que a oferta de cursos em instituições isoladas continuava a ser permitido, todavia, o ensino superior deveria ser preferencialmente oferecido em universidades. Neste sentido, abre-se algum espaço para a pesquisa.

O período Pós-Guerra, entre 1945 e 1955, trouxe a reunião de diversas instituições de ensino superior (estaduais, federais e privadas) em universidades estaduais, de forma a descentralizar, interiorizar e regionalizar o ensino superior. Destas, algumas chegaram a ser federalizadas, o que acabou também ocorrendo com algumas faculdades privadas isoladas. Esse período, principalmente após a década de 50, foi marcado por acelerada expansão, “o projeto desenvolvimentista brasileiro passa a exigir maior volume de capital, tecnologia e mão-de-obra especializada, agravando a crise entre demanda e oferta de vagas no ensino superior do país” (HAWERROTH 1999, p. 13). Entre as décadas de 50 a 70, além da criação de instituições de ensino federais e estaduais, criam-se instituições municipais.

Em 1961, com a promulgação da Lei nº 4024, que altera a reforma educacional de 1931, no que se refere ao Ensino Superior, a organização do sistema de Ensino Superior passa a ser reconhecida em moldes não universitários. Esta legislação propôs mecanismos para regulamentação da expansão do ensino superior.

Em 1968, é editada a Lei nº 5.540, que instituía a reforma universitária. Os principais pontos dessa reforma foram:

- Extinção da cátedra;
- Instituição do departamento como unidade mínima de ensino e pesquisa;
- Implantação do sistema de institutos básicos;
- Organização do currículo em duas etapas: básico e formação profissionalizante;
- Alteração do vestibular, decretando o sistema de crédito e a semestralidade;
- Duplo sistema de democratização: a) – departamentos, unidades e reitoria; e b) horizontal – criação de colegiados de cursos;

A reforma de 1968, ao contrário da legislação de 1961, privilegia a organização em universidades, praticamente como modelo único de ensino superior.

Conforme SOUZA (1997), a década de 70 é marcada por uma explosão do ensino superior que teve como causas, a concentração urbana da população, a exigência de melhor qualificação para a mão-de-obra industrial e de serviços, além da repercussão das explosões havidas anteriormente no ensino primário, década de

40, ensino ginasial, década de 50 e colegial, década de 60, e a valorização de titulação para efeito salarial contida nas regras dos estatutos Estaduais do Magistério. Segundo SOUZA (1997),

(...) a pressão sobre as vagas universitárias disponíveis foi de tal ordem que o Governo, na impossibilidade de dar atendimento à demanda, criou facilidades para que a rede privada expandisse sua rede de escolas. (...) não houve tempo para o planejamento racional da expansão, o que resultou (...) na queda vertical da qualidade de ensino da iniciativa privada (p. 26).

SOUZA (1997) ainda comenta que a forma como se deu a expansão do ensino superior nos anos 70, fez com que surgisse um profundo divórcio entre a Lei nº 5.540/68), rica em sugestões para um ensino de qualidade.

Atualmente, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior (Lei nº 9394/96), inicia-se uma nova fase na educação, no Brasil. Posteriormente será apresentado de forma mais detalhada o contexto desenhado a partir de 1995.

8.1.2 A Organização do sistema de ensino superior no Brasil

Segundo SOUZA (1997), a educação regular e formal de um país está organizada em um grande conjunto que a legislação denomina *sistema de ensino*.

De acordo com SAMPAIO (2000, p. 17), “o sistema de ensino superior no Brasil é constituído pelo conjunto de universidades, federações de escolas, centros universitários e instituições isoladas – públicas e privadas – junto com o aparato formal do Ministério da Educação e do Desporto”.

SOUZA (1997) afirma que a expressão sistema de ensino superior só passou a circular com o significado atual a partir da promulgação da Constituição Federal de 1934. Foi esta constituição que trouxe a idéia da necessidade de regular a educação brasileira mediante uma Lei de Diretrizes e Bases (que disporia sobre a estrutura e funcionamento dos sistemas de ensino).

O sistema de ensino superior no Brasil possui caráter nacional e é controlado pelo Estado. Segundo SAMPAIO (2000), o controle centralizado não é novidade, uma vez que se reporta a uma herança que atravessou diferentes regimes políticos sucessivos. Todavia, embora detenha o controle do sistema, o Estado não tem seu monopólio, podendo o ensino superior ser oferecido pela iniciativa privada.

SAMPAIO (2000) afirma que, no que se refere à relação entre o setor privado e o Estado, o Estado corresponde ao conjunto de leis que regulamentam e fiscalizam o desenvolvimento do sistema. Neste sentido, estar sob o aparato legal do Estado representa, para as instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, ter suas estratégias de ação vinculadas aos preceitos emanados por este.

8.1.3 Organização acadêmica do ensino superior no Brasil

O artigo 4º do Decreto Federal nº 2.207/97 dispõe sobre a organização acadêmica das Instituições de Ensino Superior, que podem ser:

- *Universidades* – instituições de ensino superior, caracterizadas pela excelência dos serviços prestados que articulam ensino, pesquisa e extensão de maneira indissociável;
- *Centros Universitários* – instituições de ensino superior particulares, caracterizadas pela excelência do ensino que oferecem (decreto 2.306/97);
- *Faculdades Isoladas* – aquelas que oferecem cursos avulsos não reunidos na forma de universidade;
- *Faculdades Integradas* – consiste na reunião de faculdades isoladas, sem caracterizar-se como universidade ou centro universitário;
- *Institutos Superiores ou Escolas Superiores* - são instituições vocacionadas para a formação e qualificação, principalmente, de profissionais, docentes ou não, para a educação básica (vide artigos 62,63 e 64 da lei 9394/96 e o parecer CP 115/99 CNE).

8.1.4 Organização jurídico-administrativa do sistema de ensino superior no Brasil

Conforme o artigo 19º da LDB de 1996, as instituições de ensino podem ser classificadas segundo as seguintes categorias administrativas:

- Públicas: são as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e
- Privadas: são compostas pelas instituições mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Estas, por sua vez, são subdivididas em 4 categorias, de acordo com o artigo 20º da Lei:
 - a. *particulares em sentido estrito*: instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e que não possuam características comunitárias, confessionais e filantrópicas;
 - b. *comunitárias*: constituídas por grupos de pessoas físicas – ou por uma ou mais pessoas jurídicas - inclusive cooperativa de professores e alunos, e que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade;
 - c. *confessionais*: aquelas instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, que atendam a orientação confessional e ideologia específicas. Estas devem ser também comunitárias e filantrópicas;
 - d. *filantrópicas*: na forma da lei.

Os sistemas de ensino, como estão organizados no Brasil, dispõem, na administração superior, de dois tipos de órgãos: os normativos e os executivos.

“Os *executivos* podem ser assim catalogados:

- a) na esfera federal: o Ministro da Educação;
- b) na esfera estadual: o Secretário de Educação;
- c) na esfera municipal: o Prefeito ou, quando houver, o Secretário de Educação;

d) no distrito federal: o Governador e/ou o Secretário de Educação”. (SOUZA, 1997, p. 49)

A lei prevê a existência de órgãos *normativos*, na forma de colegiados de educadores, denominados Conselhos de Educação. “De acordo com a lei nº 4024/61, a cada sistema de ensino deveria corresponder um Conselho de Educação. Assim é que os havia: Federal, na esfera da União, Estadual, no âmbito do estado, e do distrito federal, no território que compõe os limites da capital do país. (SOUZA, 1997, p. 59).

De acordo com a mesma lei, os Conselhos Estaduais e do Distrito Federal deveriam organizar suas próprias leis em consonância com as disposições da LDB.

Na época de transição política do Regime Militar para o da Nova República, surgiram denúncias de irregularidades, por parte de alguns conselheiros. O governo, no lugar do Conselho Federal de Educação-CFE, cria, por Medida Provisória, o Conselho Nacional de Educação-CNE. Conforme Souza (1997), um órgão polêmico, primeiro por não haver na Constituição Federal nenhuma alusão ao Sistema Nacional de Educação. E depois, porque um regime federativo, como é o Brasileiro, não prevê órgãos nacionais (ou são federais, ou estaduais, ou municipais). “Apesar da duvidosa legalidade (ainda que criado por lei em 1995), o Conselho Nacional veio para atender as principais recomendações constantes no relatório, denominado: *Uma Nova Política para a Educação Superior Brasileira*” (SOUZA, 1997, p. 53). De acordo com esse documento, a função do CNE é a de *colaborar*, cabendo a ele *assessorar, subsidiar e manifestar-se*. Diferente do que ocorria com o CFE que tinha a função de *deliberar, decidir, elaborar, promover*. A composição do colegiado mudou e o poder maior voltou a ser do MEC “que exerce as atribuições do poder público federal em matéria de educação, cabendo-lhe *formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino e velar pelo cumprimento das leis que o regem*” (art. 1º).

No que se refere à eficácia jurídica das decisões do CFE, estas pressupõem a homologação ministerial.

A Medida Provisória nº 1.799-1/99 e suas reedições transformam o Ministério da Educação e do Desporto em Ministério da Educação, com as seguintes áreas de competências:

- Política nacional de educação;
- Educação infantil;
- Educação em geral, compreendendo Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Superior, Educação de Jovens e Adultos, Educação Profissional, Educação Especial e Educação à Distância, exceto ensino Militar;
- Avaliação, informação e pesquisa educacional;
- Pesquisa e extensão universitária;
- Magistério.

8.1.5 Distritos geoeducacionais

Ainda no que se refere à organização dos sistemas de ensino, o Parecer nº 701/74, homologado pela Portaria nº514/74, aprovada pelo Conselho Federal de Educação-CFE, apresenta para o Brasil a proposta dos Distritos Geoeducacionais. RICKEN (1981, p.13) define o que vem a ser os Distritos Geoeducacionais: “Área geográfica que engloba unidades municipais, sempre pertencentes a um mesmo estado, sendo que sua delimitação obedece a critérios sociais e econômicos e cuja finalidade é servir como instrumento de análise e planejamento da Educação em nível superior”.

8.1.6 Plano de educação

Segundo SOUZA (1997), a primeira vez que se fez referência questão do planejamento da educação brasileira num texto legal, foi na constituição de 1934.

O primeiro Plano Nacional de Educação surgiu em 1962, elaborado já na vigência da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 4.024, de 1961. Foi proposto apenas como uma iniciativa do Ministério da Educação e

Cultura, e aprovado pelo então Conselho Federal de Educação. Era basicamente um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas num prazo de oito anos.

Cinqüenta anos após a primeira tentativa oficial, a Constituição Federal de 1988 fez ressurgir a idéia de um plano nacional de longo prazo, com força de lei. A nova constituição exige que se elabore o Plano Nacional de Educação (PNE) e a NLDB (Lei no 9394/96) reitera esta necessidade no seu art. 87º, § 1º: “A União, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial de Educação para Todos”.

Em 11 de fevereiro de 1998, o Poder Executivo enviou ao Congresso Nacional a Mensagem 180/98, relativa ao projeto de lei que institui o “Plano Nacional de Educação”. Os projetos foram distribuídos às Comissões de Educação, Cultura e Desporto; de Finanças e Tributação; e de Constituição, Justiça e de Redação. No ano de 2000 o Plano Nacional de Educação é aprovado, após ter sido submetido a amplo e abrangente processo de discussão com os segmentos da sociedade e do governo interessados na matéria.

O Plano Nacional de Educação define por conseguinte:

- As diretrizes para a gestão e o financiamento da educação;
- As diretrizes e metas para cada nível e modalidade de ensino;
- As diretrizes e metas para a formação e valorização do magistério e demais profissionais da educação, nos próximos dez anos.

Tratando-se de metas gerais para o conjunto da Nação, há a necessidade, como desdobramento, de adequação às especificidades locais e definição de estratégias adequadas a cada circunstância, a partir da elaboração de planos estaduais e municipais.

Em síntese, o Plano tem como objetivos:

- A elevação global do nível de escolaridade da população;
- A melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis;

- A redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública;
- A democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Como prioridades desse plano, segundo o dever constitucional e as necessidades sociais, são estabelecidas:

- a. Garantia de ensino fundamental obrigatório de oito anos a todas as crianças de 7 a 14 anos, assegurando o seu ingresso e permanência na escola e a conclusão desse ensino;
- b. Garantia de ensino fundamental a todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria ou que não o concluíram;
- c. Ampliação do atendimento nos demais níveis de ensino;
- d. Valorização dos profissionais da educação;
- e. Desenvolvimento de sistemas de informação e de avaliação em todos os níveis e modalidades de ensino.

Esses aspectos reunidos retratam como se organiza e se administra o sistema de Ensino Brasileiro, além de permitir, a partir do seu conteúdo, contextualizar alguns aspectos relacionados ao direcionamento que vem sendo dado no Brasil ao ensino superior.

8.1.7 Estudo 01 - O ambiente político-legal do sistema de ensino superior brasileiro

O *Estudo 01* se refere aos dois primeiros objetivos desta pesquisa, que diz respeito à identificação das mudanças ocorridas no ambiente político-legal do Sistema de Ensino Superior, a partir da NLDB. A intenção aqui é verificar que tipos de alterações ocorreram, e quais aspectos, então, poderiam servir como elementos geradores de impacto sobre a formulação estratégica das instituições estudadas. Considerando-se ainda que, no decorrer do tópico 2.6 que aborda a educação

superior no Brasil. Esta parte que segue do trabalho complementa e aprofunda alguns pontos anteriormente elencados, muitas informações e esclarecimentos, no que se refere aos aspectos de ordem político legal foram explicitados e devem ser levados em consideração.

8.1.7.1 Metodologia aplicada ao estudo 1

No estudo 1 que se refere ao estudo das mudanças ocorridas no ambiente político-legal, foi utilizada para coleta de dados a técnica de análise documental. Os documentos consultados foram os seguintes: atos normativos (leis, decretos, portarias, pareceres, resoluções) que regem os sistemas de ensino superior em nível federal; Plano de Diretrizes de Reforma do Estado brasileiro; Plano Nacional de Educação; estudos desenvolvidos pelo Banco Mundial e pela UNESCO; artigos; reportagens; livros que abordam as alterações no contexto político-legal da educação superior no Brasil; documentos e publicações que discorram sobre o sistema de ensino superior brasileiro.

As mudanças do ambiente político-legal estão divididas em subcategorias, o resultado constitui-se na identificação das alterações/diferenças entre as regulamentações no tempo. Ou seja, antes e depois da NLDB. Sendo que cada subcategoria corresponde a um estudo.

8.1.7.2 O ambiente político-legal do sistema de ensino superior

Antes de adentrar especificamente nos aspectos legais, far-se-á uma breve apresentação das circunstâncias em que surge a NLDB para uma melhor compreensão do contexto.

Órgãos mundiais multilaterais, como o Banco Mundial e UNESCO, têm realizado diversos estudos - com especial atenção aos países em desenvolvimento,

entre os quais figura o Brasil – com o intuito de diagnosticar a real situação do ensino superior e contribuir com orientações aos dirigentes políticos, quanto à forma de condução dos sistemas educacionais.

Ao se levantar as características das atuais políticas do sistema de ensino superior em nosso país, percebe-se nitidamente a congruência destas com os preceitos levantados pelos órgãos multilaterais supracitados. Um dos instrumentos que deixa essa congruência clara é o Plano Diretor de Reforma do Estado, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento e Reforma do Estado (MARE). Segundo SILVA JR. (1999, p. 27), “é no âmbito dessa reforma que se pode, sob muitos aspectos, situar a estratégia e as ações oficiais de reforma da educação superior no país”.

O esforço oficial pela reforma do Aparelho do Estado teve início em 1990, no Governo Collor de Mello, sendo relaxado no Governo Itamar Franco, e retomado com veemência no Governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995.

Embora a Constituição de 1988 tenha apresentado mudanças na estrutura do Sistema de Ensino Superior no país, foi em 1995, quando é homologada pelo congresso Nacional a *Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação*, que as grandes transformações do sistema de ensino superior brasileiro se tornam mais latentes. Assim, o MARE, com base no Plano Diretor da Reforma do Estado, e o Ministério da Educação e Cultura-MEC, valendo-se do Capítulo da NLDB sobre a Educação Superior, dão o tom e suporte para que uma série de ações legais aconteçam posteriormente sobre o ensino superior.

De acordo com ANDRADE (2000), são diversas as alterações ocorridas no ensino superior no *novo cenário* legislativo. A iniciar pela edição da Lei 9.131/95 e do Decreto 2.026/96, que criam o Programa Nacional de Avaliação da Educação Superior. A Lei 5.540/68, que regia a educação superior de forma ampla e minuciosa, foi substituída pela Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (NLDB) Lei 9.394/96, que se apresenta de forma sintética em 15 artigos.

Na seqüência, serão apresentados dois quadros-resumo um elaborado por ANDRADE (2000) - Quadros 6 - e outro elaborado a partir de SOUZA (1997) – Quadro 5. Os quadros apresentam, de forma sintética, as principais alterações legislativas ocorridas, considerando-se os textos em vigor – Lei 5.540/68 e Decreto-

lei 464/69 - até a promulgação da Lei 9.394/96. No Quadro apresentado por ANDRADE (2000), tem-se ainda outros dispositivos legais de impacto significativo, promulgados a partir da edição da NLDB.

Quadro 5 - Comparativo das alterações legislativas (Lei 5.540/68 e Decreto-lei 464/69 com a Lei 9.394/96)

LEGISLAÇÃO ANTIGA	LEGISLAÇÃO ATUAL
1) Objetivos do ensino superior	
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento das ciências, das letras e artes e a formação de profissionais de nível universitário. 	<ul style="list-style-type: none"> Formar profissionais, integrar ensino, pesquisa e extensão; desenvolver o conhecimento e difundi-lo, além de preservar e ampliar o patrimônio cultural da humanidade.
2) Autonomia da Universidade	
<ul style="list-style-type: none"> No texto da Lei nº 5.540/68 está incluída no art. 3º 	<ul style="list-style-type: none"> No texto da Lei nº 9.394/96 está incluída no art. 53
3) A estrutura Universitária	
<ul style="list-style-type: none"> Unidade de patrimônio e administração; Estrutura orgânica com base em departamentos; Unidades de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; Racionalidade de organização, pela utilização de recursos naturais e humanos Universalidade de campo; Flexibilidade de métodos e critérios. 	As Universidades são "instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano" (art. 52).
4) O papel do Conselho da Educação no Sistema Federal	
<ul style="list-style-type: none"> Ressaltado: as atribuições do então Conselho Federal eram sobretudo deliberativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Omitido. Muda-se o nome de Conselho Federal para Conselho Nacional. As atribuições passam a ser predominantemente assessorativas. (Essa mudança não se fez pela NLDB e sim pela Lei 9131/95)
5) Revalidação de Diplomas obtidos em instituições estrangeiras	
<ul style="list-style-type: none"> Os diplomas das universidades particulares eram obrigados a serem feitos em universidade públicas indicadas pelo MEC. 	<ul style="list-style-type: none"> Os diplomas expedidos pelas universidades credenciadas são por elas mesmas registrados.
6) Processo de autorização e de reconhecimento de cursos e instituições	
<ul style="list-style-type: none"> Regulamenta 	<ul style="list-style-type: none"> Não regulamenta (Artigo 15 do Decreto 2306/97, Portaria 877/97 regula a matéria, tratando inclusive de renovação).
7) Transferências de aluno para cursos afins	
<ul style="list-style-type: none"> Apenas para cursos da mesma espécie 	<ul style="list-style-type: none"> Transferência para cursos da mesma área de conhecimento.
8) O poder nas universidades públicas	
<ul style="list-style-type: none"> Não constava nas legislações anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Tem que levar em conta o princípio da gestão democrática.
9) O papel dos colegiados	
<ul style="list-style-type: none"> Não significativos 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecidos

10) Avaliação de cursos e instituições	
• Não havia rigor	• Consagra-se com aumento do rigor
11) Processo de escolha dos dirigentes	
• Minuciosamente detalhado	• Apenas uma referência incidental
12) Pós-Graduação	
• Bastante tipificados	• Aparece de forma menos sistêmica. (Outros dispositivos regulamentam: Portaria ME 132/99 e o Parecer PJR/JT 13/99 expedido pela CAPES, e ainda Resolução CNE/CES 1/2001).
13) Quanto ao estilo	
• Detalhamento engessante	• Generalista

Fonte: elaborado a partir de SOUZA (1997).

Quadro 6 - Comparativo das alterações legislativas

LEGISLAÇÃO ANTIGA	LEGISLAÇÃO ATUAL
1) Modalidades de Instituição de ensino superior	
<ul style="list-style-type: none"> • Universidades; • Federações e Faculdades Integradas; • Estabelecimentos Isolados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades (+Universidades Especializadas por área do conhecimento); • Faculdades Integradas; • Faculdades (estabelecimentos isolados); • Centros Universitários; • Institutos superiores ou escolas superiores.
2) Regime Jurídico-Administrativo*	
<ul style="list-style-type: none"> • Instituições Públicas; • Instituições Particulares; 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições Públicas; • Instituições Particulares: em sentido estrito; comunitárias, Confessionais, Filantrópicas.
3) Mecanismos de controle governamental sobre as instituições de ensino superior	
Referentes a cursos e instituições: <ul style="list-style-type: none"> • Autorização; • Reconhecimento (uma vez concedido só seria retirado por infringência às regras de forma). 	<ul style="list-style-type: none"> • Referentes a cursos: Autorização; Reconhecimento (sujeito à reavaliação periódica derivada de processo externo de avaliação da qualidade); • Referentes a instituições: Credenciamento (sujeito à reavaliação periódica derivada de processo externo de avaliação).
4) Mecanismos de Avaliação da qualidade do ensino e das instituições de ensino superior	
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos cursos de graduação e das instituições de ensino superior (inexistente); • Pós-Graduação; • Avaliação por curso. 	Programa nacional de avaliação da educação superior: <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos cursos; • Programa nacional de avaliação dos cursos "Provão"; • Visita de comissão de especialistas; • Avaliação das Instituições; • Visita de comissão externa designada pela SESU. Pós-graduação: <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação por programas via CAPES.
5) Corpo Docente	
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de exigências específicas em relação ao corpo docente. 	Universidades: <ul style="list-style-type: none"> • 1/3 do composto de mestres e doutores; • 1/3 atuando em regime de tempo integral. Demais instituições: <ul style="list-style-type: none"> • Controles dispersos via programa Nacional de Avaliação da Educação Superior.
6) Modalidades de cursos ou programas de nível superior	

<ul style="list-style-type: none"> • Graduação • Pós-Graduação (mestrado e doutorado - especialização e aperfeiçoamento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Graduação; • Pós-Graduação (<i>Stricto Sensu</i>: mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado - <i>Lato senso</i>: especialização e aperfeiçoamento); • Extensão; • Cursos seqüenciais.
7) Atividades de pesquisa	
<ul style="list-style-type: none"> • Obrigação de todas as Instituições de ensino (não sujeita a controle). 	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigação das universidades (sujeita a controle via credenciamento).
8) Processo de seleção de alunos para cursos de graduação	
<ul style="list-style-type: none"> • Vestibular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo Seletivo.
9) Transferência de estudantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos da mesma denominação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza transferências para cursos afins.
10) Autonomia didático-pedagógica	
<ul style="list-style-type: none"> • Restrita pelos currículos mínimos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla.
11) Modalidades de ensino	
<ul style="list-style-type: none"> • Presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial e à distância.

Fonte: ANDRADE (2001)

* Acrescentado pela autora.

A partir dos resumos apresentados, proceder-se-á a seguir à discussão sobre eles.

A legislação anterior previa a figura jurídica do reconhecimento de cursos e instituições, como requisito para que os diplomas tivessem validade nacional. A partir da edição da lei 9.394/96, há alteração na terminologia, em que o termo *reconhecimento* é dirigido para os cursos e o termo *credenciamento* para as instituições, clareando dessa forma os procedimentos. Essa mesma lei associou os processos de avaliação aos de reconhecimento e credenciamento. Outra alteração diz respeito à caracterização das universidades que, conforme a Constituição, passam a gozar de autonomia.

A legislação que precede a NLDB, embora reconhecesse a indissociabilidade entre ensino e pesquisa, os critérios para reconhecimento (hoje credenciamento) de uma instituição como universidade estavam fundamentalmente presos aos da universidade por campos do conhecimento, quando havia a obrigatoriedade de, em uma mesma instituição, existir em cursos reconhecidos em diferentes áreas do conhecimento. A nova lei prioriza a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, de acordo com a Constituinte, considerando essa uma condição indispensável para a caracterização de um estabelecimento como sendo uma universidade. A multiplicidade de áreas do conhecimento passou a ser um critério,

todavia admitindo-se universidades especializadas. Quanto às outras modalidades de ensino, vide seção 2.6.3 que apresenta a organização acadêmica do ensino superior no Brasil.

A autonomia universitária não foi alterada, o conteúdo do artigo 3º da lei 5540/68 e o artigo 53º da lei 9394/96 se assemelham.

Quanto ao regime jurídico-administrativo, este foi apresentado na seção 2.6.4 organização jurídico-administrativa do sistema de ensino superior no Brasil.

A principal diferença entre o sistema anterior e o atual é que o reconhecimento e a sua renovação são periódicos.

A legislação anterior não tratava da avaliação da qualidade do ensino e das instituições de ensino superior. Os mecanismos de avaliação foram instituídos pela lei 9.131/95. Essa lei apresenta o Programa Nacional de Avaliação da Educação Superior, abrange procedimentos ligados ao desempenho individual da instituição, à avaliação dos cursos de graduação (quanto à organização didático-pedagógica, instalações físicas, qualificação docente e bibliotecas) e aos programas de mestrado e doutorado. Além de conter indicadores de desempenho global das IES's, tais como: índice de qualificação docente, tamanho médio de turmas, taxa de disponibilidade e de utilização de vagas para ingresso, entre outros. A nova legislação exige inclusive que as IES's obedeam a critérios estabelecidos para instalações físicas gerais e especiais (laboratórios, agências, salas de aula).

A composição do corpo docente é também tratada pela nova legislação. Nas universidades, um terço de seu corpo docente precisa ser composto por doutores e/ou mestres e um terço dos docentes devem atuar em regime de tempo integral. Para os Centros Universitários, a legislação apenas menciona que o corpo docente deve ser qualificado e atuar em regime de trabalho adequado, não caracteriza estes conceitos.

A Portaria 2.175/97 nos seus artigos 1º e 2º concede benefícios às instituições que obtiverem resultados satisfatórios no processo de avaliação: para as universidades, credenciadas após 01/02/96 e as demais após o seu credenciamento, e os centros universitários, credenciados após 31/12/98 e os demais após o seu credenciamento, que obtiveram conceito "A" ou "B", na maioria

dos indicadores de avaliação dos cursos de graduação previstos no decreto 2.026/96, em dois anos consecutivos, ficam autorizados a abrir cursos fora de sua respectiva sede, desde que na mesma unidade da federação, sem necessidade de consulta prévia ao MEC, e permite também que nesses cursos haja a expansão de vagas sem prévia autorização do MEC. Esses benefícios não cabem aos cursos de Direito, Medicina, Psicologia e Odontologia, uma vez que estes necessitam de autorização especial, inclusive para sua abertura.

No que se refere aos cursos de pós-graduação, esses tiveram mantida e aprimorada a sua avaliação. O decreto 2.026/96, e posteriormente a resolução 001/2001, estabelecem normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. A legislação atribui a CAPES-Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a responsabilidade pela avaliação tanto para autorização, quanto para reconhecimento, e renovação de reconhecimento de cursos *stricto sensu*. Além disso, dependerá de parecer favorável da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação e de homologação do Ministério de Estado da Educação.

A nova legislação criou junto ao mestrado acadêmico, o mestrado profissional. Nos termos da portaria 80/98, a principal diferença entre os dois mestrados é que o profissionalizante articula o ensino com aplicação prática profissional.

A antiga legislação considerava o ensino e a pesquisa como atividades indissociáveis a serem realizadas por todas as IES's. No entanto, não há mecanismos para verificar a efetividade das atividades de pesquisa. A nova legislação confere às universidades, à obrigação do desenvolvimento de pesquisa. A disposição contida no artigo 52, inciso I da lei 9.394/96, estabelece critérios para a efetividade dessa atividade. O não cumprimento dos critérios estabelecidos pode acarretar na transformação da universidade em centro universitário.

A forma de ingresso no ensino superior se dava, na legislação anterior, mediante concurso vestibular. A nova legislação flexibiliza o processo seletivo, dando margem as IES's para utilizarem diferentes procedimentos para admissão de candidatos a vagas oferecidas pelos cursos (artigo 44 da lei 9394/96).

A nova legislação permite a transferência entre cursos da mesma área. A legislação anterior permitia somente a transferência entre cursos idênticos e de mesma denominação.

A lei 9394/96 concede autonomia didático-pedagógica às instituições de ensino superior. A legislação anterior fixava o conteúdo dos currículos dos cursos de graduação por meio dos denominados *currículos mínimos*. Cabendo ao CNE estabelecer diretrizes curriculares amplas a serem seguidas pelas propostas pedagógicas dos cursos de graduação.

Surgem com a nova legislação, duas modalidades de cursos seqüências: cursos superiores de formação específica, que conduzem ao diploma, e cursos superiores de complementação de estudos que conduzem ao certificado, sendo que somente a primeira modalidade está sujeita à autorização e reconhecimento, ressalvada a autonomia dos centros universitários e das universidades (Portaria 612/2000 do MEC); a segunda deve estar atrelada a um ou mais cursos de graduação reconhecidos, que contenham disciplinas afins àquela que comporá o curso seqüencial (Parecer CES 968/98) .

A Lei 9394/96 permite a implantação de programas de educação à distância. Na legislação anterior, a presença física do aluno e do professor na sala de aula era obrigatória. Essa modalidade de ensino permite que as IES's ofereçam cursos de graduação e pós-graduação utilizando-se dos mais variados meios de comunicação.

O Parecer 1366/2001 dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento e cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior – na forma de projeto de resolução. Destaca que o perfil ou missão de uma instituição define-se a partir das funções que pretende desempenhar e dos objetivos que pretende atingir, no contexto social no qual se insere, assim como de seu interesse e capacidade de desenvolver pesquisa. Dessa forma, deverá permitir a classificação da instituição em um dos diferentes tipos de estabelecimentos de ensino superior previstos na legislação, a saber: Universidade, Centro Universitário e estabelecimentos dirigidos para a formação de profissionais voltados para o mercado.

Reforça-se neste Parecer a relevância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que determina a missão de cada instituição e as estratégias que elas livremente elegem para atingir metas e objetivos. Assim, o art. 6º do referido Parecer, coloca entre outros, que o PDI deve ser apresentado pela mantenedora, desenvolvido com a mantida e apresentado para um período de cinco anos, e cita os quesitos necessários para composição deste. Também estabelece que o credenciamento e o credenciamento de instituições ficam condicionados à aprovação de seu PDI, que passa a ser peça fundamental em diversos outros procedimentos e avaliação.

As considerações supracitadas apontam para o fato de que o ambiente em que se insere o ensino superior, principalmente em virtude de fatores político-legais, tem sofrido profundas mudanças nos últimos tempos. Nesse sentido, o estudo de tais interferências – político-legais – sobre a maneira como essas instituições formulam suas estratégias torna-se relevante, uma vez que se trata de um segmento de grande expressão para o país, tanto em termos de contribuição para a educação, pelo fato de tratarem-se de instituições de conhecimento, como também por seu peso econômico (como demonstrado nos Gráficos 1 e 2).

Apresentadas às mudanças mais significativas do cenário político-legal do Ensino Superior brasileiro no período que abrange esta investigação, as seções seguintes têm como propósito verificar o impacto das alterações ocorridas sobre a formulação estratégica de duas universidades do Sistema Catarinense de Educação.

8.2 SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Tendo em vista que o foco geral deste estudo trata do ensino superior brasileiro, e que a população alvo é o Sistema Fundacional Catarinense, urge apresentar o Sistema de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina.

Em um primeiro momento neste tópico, faz-se a apresentação da evolução histórica do ensino superior no Estado de Santa Catarina e de suas Fundações

Educacionais. Em um segundo momento, com relação a estas últimas, são apresentadas características, aspectos jurídico-administrativos e financeiros. E por fim, apresenta-se a Associação Catarinense de Fundações Educacionais – ACAFE, órgão com atribuições de planejar, articular e coordenar ações integradas das Fundações.

8.2.1 Breve histórico

De acordo com BORDIGNON (1978), na década de 1960, influenciadas, principalmente, pela crença generalizada de que a educação se constituía na mola propulsora do desenvolvimento, as comunidades do interior de Santa Catarina, por intermédio do Poder Público Municipal, da atuação de grupos educacionais e de representantes dos setores econômicos mais dinâmicos, passaram a reivindicar a instalação de instituições de ensino superior no interior do Estado.

Até 1964, a única instituição de ensino superior no estado era a Universidade Federal de Santa Catarina, que surgiu da congregação dos Estabelecimentos Isolados então existentes na Capital, Florianópolis.

Segundo BORDIGNON (1978), "o ensino superior em Santa Catarina se expandiu e ganhou o interior do Estado através de Fundações Educacionais, instituídas pelo Poder Público Municipal" (p.6). Tal modelo já previsto na Lei nº 4.024/61, foi consagrado pela Lei nº 5.540/68 em seu artigo 4º.

A partir da década de 70, as fundações municipais de ensino superior fortaleceram-se. Com base na Portaria nº 514/74 do CFE, que designa Santa Catarina como Distrito Geoeducacional 34, a Resolução nº 36/81 do Conselho Estadual de Educação, determina a divisão do DGE-34 em oito subdistritos geoeducacionais, constituídos por municípios que guardam entre si unidade de interesses e identidade cultural, política, geográfica, sócio-econômica e educacional (RICKEN, 1981). O propósito da subdivisão do GE-34 seria o de disciplinar e somar esforços para expansão, regionalização e aprimoramento do ensino superior de

forma a proporcionar a racionalização dos processos envolvidos em tal expansão, ao mesmo tempo em que serviria para evitar a duplicação de meios para fins idênticos. Ainda em 1974, surge a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE, congregando 13 fundações municipais e a Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina- UDESC (instituição estadual).

8.2.2 O Sistema estadual de educação superior no estado de Santa Catarina

Na linguagem da Lei Complementar Estadual no 170/98, o Sistema Estadual de Educação, no que diz respeito à educação superior, compreende (art. 11, I e II) instituições *integrantes*, instituições *vinculadas* (arts., 11; 54; 56; 58 e 59). Consideram-se *integrantes* as instituições criadas pelo Poder Público Estadual; e *vinculadas* às criadas pelo Poder Público Municipal.

De acordo com COLLAÇO (2003), o motivo da distinção reside no fato de o chamado Sistema Estadual de Educação ter a incumbência de controlar as relações da educação em nível superior das instituições pertencentes ao próprio Estado como as instituições pertencentes aos Municípios, ou seja, instituições de esferas político-administrativas distintas. A referida incumbência de controle é conferida ao Sistema Estadual por intermédio do Parecer nº 270/92 do CFE. Esse Parecer aprova a extensão da competência para supervisionar o ensino superior de Santa Catarina, ao Conselho Estadual de Educação, em vista da prerrogativa mencionada no art. 15º, da Lei nº 4.024/61. O referido artigo prescreve que os Estados que mantiverem universidades próprias em funcionamento regular, reconhecidas há mais de cinco anos, receberão a atribuição e o reconhecimento dos estabelecimentos pertencentes ao Sistema Estadual de Educação e os que posteriormente forem criados.

A solicitação ao CFE, para concessão de competência para supervisionar o ensino superior de Santa Catarina, foi objeto de estudo do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, conforme parecer CEE nº 111/91. Faz-se pertinente destacar que essa solicitação ocorreu somente em 1991, devido ao fato de a

Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina – UDESC (universidade própria do Estado de Santa Catarina, conforme art. 15º da Lei nº 4.024/61), ter sido reconhecida em 1985, e transformada pela Lei nº 8.092, de 04.10.1990, em Universidade do Estado de Santa Catarina (cinco anos de reconhecimento e funcionamento regular, conforme art. 15º da Lei nº 4.024/61).

Segundo COLLAÇO (2003), estes aspectos marcam o caráter autonomista da lei orgânica do Sistema Estadual e sua obediência ao princípio federativo de nosso país, caracterizado pela presença do Município como membro da federação brasileira. De forma que no Estado de Santa Catarina coexistem sob o controle do Poder Público Estadual instituições integrantes do aparelho administrativo-educacional do Estado e instituições a ele vinculadas mas que integram o aparelho administrativo-educacional dos respectivos Municípios.

Tem-se, pois, que esse aspecto faz com que as instituições do Sistema de Educação Catarinense, “além de atender às normas gerais nacionais sobre educação e ensino (LDB) e às normas também gerais da Lei Complementar Estadual nº 170/98, precisem ainda observar o disposto nas leis estaduais particularizantes, se instituições integrantes do Sistema; e nas respectivas leis municipais particularizantes, se instituições vinculadas ao Sistema” (COLLAÇO, 2003, p. 3).

Hoje o Sistema Estadual Catarinense compreende a UDESC, que é estadual, e mais 14 Fundações Educacionais Municipais. Convém destacar que, as demais instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina, particulares, de natureza eminentemente privada, continuam a ser supervisionadas pelo CFE.

8.2.3 As Fundações Educacionais do Sistema de Educação de Santa Catarina

Sistema Fundacional Municipal – características, aspectos jurídico-administrativos e financeiros.

Santa Catarina, no contexto do ensino superior brasileiro, apresenta uma situação peculiar que tem suas origens no processo de interiorização do ensino superior no estado de Santa Catarina. O modelo constituído nesse Estado difere dos demais Estados em que prevalece a existência de uma ou poucas instituições de ensino superior federais, e extensa rede de instituições provenientes da iniciativa privada. No modelo catarinense há predominância de fundações educacionais municipais das quais salientamos as seguintes características:

- Públicas e sem fins lucrativos, com domínio patrimonial coletivo e impessoal;
- Comando colegiado representativo dos diversos segmentos locais;
- Possuidoras de forte espírito comunitário;
- Estruturas administrativa e financeira próprias (em todos os casos com o aval dos municípios).

Outros atributos além desses ainda podem ser citados, dentre os quais:

- “Preservação, interpretação e recriação da cultura local;
- Suporte à melhoria das condições de financiamento do sistema da educação básica (a maioria das fundações oferece ensino desde pré-escola até o médio)

Todas as fundações educacionais são instituídas em virtude de leis municipais; atualmente, no que se refere à organização jurídico-administrativa, uma é pública pura, a Fundação Universidade da Região de Blumenau-FURB, e as demais são fundações governamentais submetidas a regime de direito privado, sendo variáveis, conforme COLLAÇO (2003), os graus do atrelamento de cada uma delas ao Poder Público.

Até 1989 os poderes públicos apoiaram financeiramente estas instituições, na expectativa de que elas dessem sustentação a políticas públicas de expansão da oferta e ao fato de que tal apoio se faria a um custo menor do que aquele que adviria da organização de um sistema estatal para promover a abertura de novas vagas e cursos. (ACAFE 25 anos)

A partir de 1989 a Constituição Estadual assegura em seu artigo 170º que um percentual de 5% do orçamento do Estado previsto para a área de educação seja destinado às Fundações Educacionais. Esses recursos atualmente vêm sendo destinados à concessão de bolsas de estudos para estudantes economicamente

carentes, muito embora esse dispositivo não venha sendo cumprido em sua plenitude.

No que tange à Constituição Federal, o dispositivo inscrito como artigo 242º, ressalva a peculiaridade das instituições fundacionais, e assegura a manutenção de suas *características de sustentação econômica e financeira, qual seja, a preservação da capacidade de sobrevivência advinda da cobrança dos serviços prestados, mesmo sendo públicas*. “A relação entre a instituição de ensino e seus alunos assume a característica comercial, já que as instituições municipais cobram mensalidades”.(Panorama Setorial, Vol. 1, 1º parte, 2000, p. 99).

Esse modelo começou a ser delineado no final da década de 50 em resposta à crença de que o ensino superior seria a mola propulsora para o desenvolvimento regional. Todavia, o início dessa expansão, a partir dos anos 60, deu-se de forma desordenada. Da fase de integração do sistema fundacional originou, em 1974, a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE.

Na seqüência tem-se a apresentação do Sistema ACAFE.

8.2.4 Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE

Em 1974, as fundações educacionais já concentravam um número de alunos igual ao das instituições estatais existentes no Estado (UFSC e UDESC). Neste ano, os presidentes das fundações criadas por lei municipal e da fundação criada pelo Estado constituíram a ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais, entidade sem fins lucrativos. É um órgão com atribuições de planejar, articular e coordenar ações integradas dessas fundações cuja missão constituiu-se em promover a integração dos esforços de consolidação das instituições de ensino superior mantidas pelas fundações, e executar atividades de suporte técnico-operacional, além de representar as referidas instituições junto aos órgãos dos Governos Estadual e Federal (ACAFE 25 anos).

O modelo que contempla as microrregiões do Estado com unidades de ensino, que tem como base a vocação regional e o caráter comunitário, tem ido além das cidades-pólo das microrregiões, ampliando sua área de influência com um número cada vez maior de municípios e localidades, “Seja pela acelerada implantação de uma melhor rede rodoviária no Estado, que facilita enormemente o deslocamento de alunos entre cidades próximas, seja pela expansão do número de novos *campi*, de cursos fora de sede e de programas de extensão e de promoção sócio-cultural que se espalham por quase todo o território catarinense” (ACAFE 25 anos, 1999, p. 7), como mostra a figura abaixo.

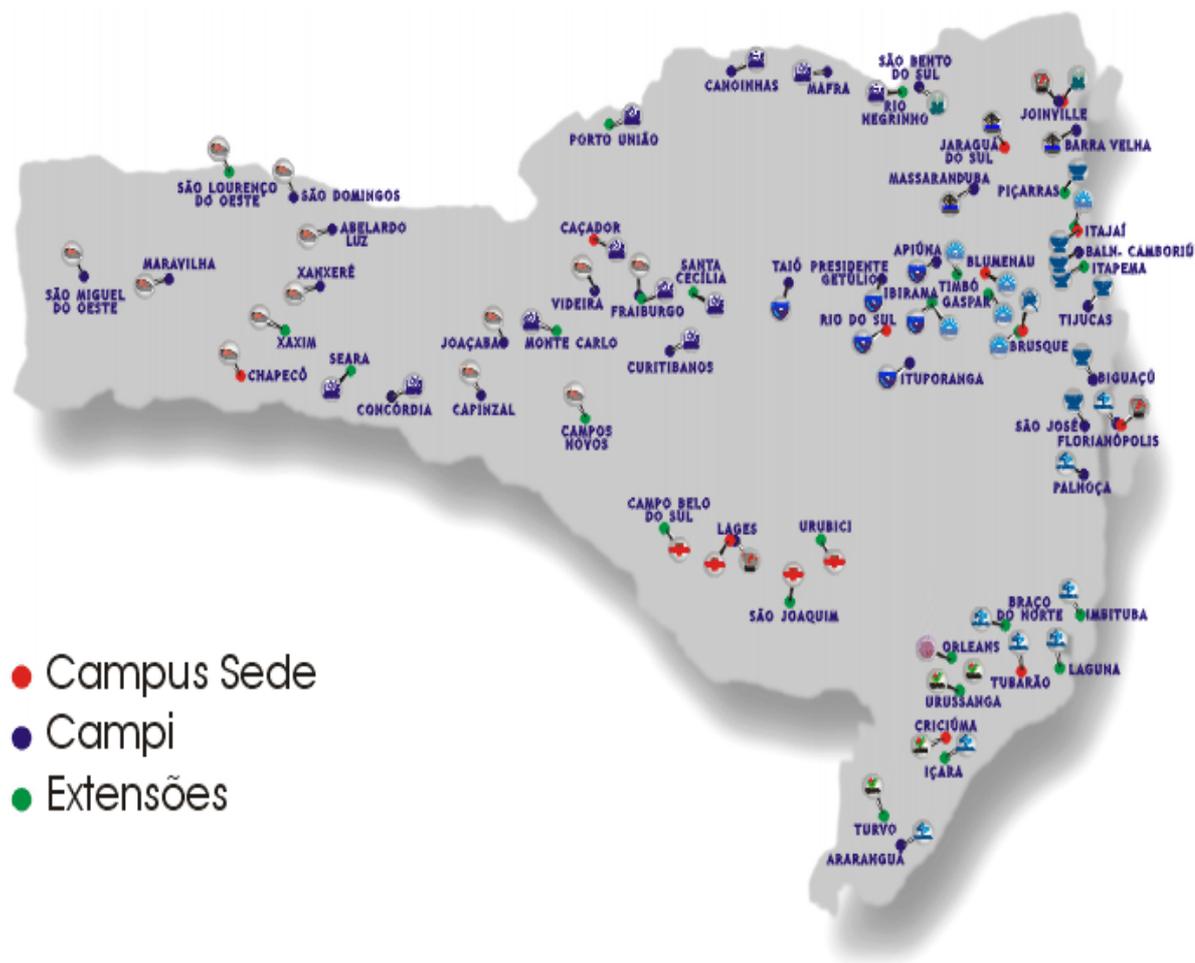


Figura 7 – Distribuição dos Campi do Sistema ACAPE

Fonte: ACAPE, 1999.

Dados do Sistema ACAPE de Santa Catarina

Quadro 7 - Composição do Sistema de Ensino Superior sob jurisdição do Sistema Estadual de Ensino

QUANTIDADE	TIPO DE INSTITUIÇÃO	ENTIDADE MANTENEDORA
1	Universidade	Governo Estadual
10	Universidades	Fundações criadas por lei municipal
1	Centro Universitário	Fundação criada por lei municipal
2	Instituições isolada	Fundações criadas por lei municipal

Fonte: ACAFE - Boletim Estatístico n° 02.2001

Quadro 8 - Instituições de Ensino Superior filiadas à ACAFE

SIGLA	NOME	ALUNOS (2001)
FEBAVE	Fundação Educacional Barriga Verde	248
FEBE	Fundação Educacional de Brusque	1.550
FURB	Universidade Regional de Blumenau	13.790
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina	5.682
UnC	Universidade do Contestado	9.289
UNERJ	Centro Universitário de Jaraguá do Sul	2.896
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense	6.111
UNIDAVI	Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí	2.744
UNIPLAC	Universidade do Planalto Catarinense	3.913
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina	17.066
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí	26.864
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville	6.924
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina	15.645
TOTAL DE ALUNOS		112.722

Fonte: ACAFE - Boletim Estatístico nº 02.2001

Quadro 9 - Cursos oferecidos no ano de 2001

TIPO DE CURSO	N°	%
Cursos Seqüenciais	52	5,4
Complementação de estudos	38	73,1
Formação específica	14	26,9
Cursos de graduação	600	61,8
Bacharelados	342	57,0
Bacharelados e Licenciaturas	31	5,2
Licenciaturas	192	32,0
Formação de Psicólogos	7	1,2
Tecnólogos	28	4,7
Cursos de pós-graduação	319	32,8
Especialização	264	82,7
Mestrado	43	13,5
Doutorado	12	3,8
TOTAL	971	100,0

Fonte: ACAFE - Boletim Estatístico nº 02.2001

Quadro 10 - Alunos matriculados ao final do ano 2001

TIPO DE CURSO	MATRÍCULA	%
Cursos Seqüenciais	2.742	2,2
Complementação de estudos	1.475	53,8
Formação específica	997	36,4
Cursos de graduação	112.722	88,4

Bacharelados	80.207	71,2
Bacharelados e Licenciaturas	3.854	3,4
Licenciaturas	24.623	21,8
Formação de Psicólogos	1.455	1,3
Tecnólogos	2.583	2,3
Cursos de pós-graduação	11.979	9,4
Especialização	9.788	81,7
Mestrado	1.728	14,4
Doutorado	463	3,9
TOTAL	127.443	100,0

Fonte: ACADE - Boletim Estatístico nº 02.2001

Quadro 11- Vagas oferecidas para ingresso, número de candidatos inscritos e relação candidato por vaga - 1º e 2º vestibular de 2001

TIPO DE CURSO	VAGAS	INSCRITOS	CAND/VAGA
Cursos Seqüenciais	2.305	2.295	0,99
Complementação de estudos	1.565	1.337	0,85
Formação específica	740	958	1,29
Cursos de graduação	37.010	90.174	2,44
Bacharelados	25.337	69.628	2,75

Bacharelados e Licenciaturas	1.475	4.808	3,26
Licenciaturas	8.468	12.338	1,46
Formação de Psicólogos	445	1.111	2,50
Tecnólogos	1.285	2.289	1,78
Cursos de pós-graduação	10.142	-	-
Especialização	9.008	-	-
Mestrado	1.069	-	-
Doutorado	65	-	-
TOTAL*	49.457	92.469	2,35
* Relação candidato/vaga: somente cursos seqüenciais e de graduação			

Fonte: ACAFE - Boletim Estatístico n° 02.2001

O crescimento da oferta de ensino tem permitido acompanhar o crescimento demográfico e a expansão de matrículas no ensino fundamental e médio. “A infraestrutura instalada permitirá a absorção, em futuro próximo, do impacto da expansão do ensino médio atualmente em curso no Estado”. (ACAFE 25 anos, 1999, p. 18).

Quadro 12 - Corpo docente, segundo a titulação - 2001

ESPECIFICAÇÃO	NÚMERO	%
Somente graduados	881	11,3
Com especialização	3.441	44,3
Com mestrado	2.799	36,0
Com doutorado	652	8,4
TOTAL	7.773	100,00

Fonte: ACAFE - Boletim Estatístico n° 02.2001

Entende-se que não seria possível adentrar a apresentação e análise dos dados desta pesquisa, sem antes contextualizar historicamente e dar conhecimento do funcionamento e estrutura do sistema de educação superior do Estado de Santa Catarina (devido as suas especificidades). Considera-se que esta explanação constitui-se pressuposto para posterior compreensão dos casos utilizados para a pesquisa em questão.

8.3 OS CASOS ESTUDADOS

Antes da caracterização, em específico, de cada uma das universidades, estudadas, cabe lembrar que ambas apresentam natureza jurídica diferenciada, se comparadas à maioria das instituições de ensino superior brasileiras. São IES's constituídas na forma de fundações municipais - as peculiaridades dessas instituições serão explicitadas na seção que abordou o sistema fundacional municipal, no tópico 4.2.3 sobre as Fundações Educacionais do Sistema de Educação de Santa Catarina.

Cumprе ressaltar que, independente do conjunto de características que as compõe, neste estudo, para efeito de análise, o fato de elas manterem relação comercial com seus alunos, faz com que aqui, sejam tidas como instituições privadas. O que não ocorreria se fossem levados em consideração apenas os aspectos jurídicos.

8.3.1 Metodologia aplicada aos estudos dos Caso 1 e Caso 2

Os estudos dos Caso 1 - Universidade Regional de Blumenau - e Caso 2 - Universidade da Região de Joinville, que nas seções que seguem serão

apresentados, foram desenvolvidos de acordo com a metodologia explicitada no tópico 3.5.

Foram analisados documentos sobre cada um das universidades investigadas. Utilizou-se em ambas a análise de documentos, tais como: atas de conselhos superiores; processos internos; informativos internos; jornais internos; catálogos das instituições; regimentos; estatutos; publicações gerais emitidas pelos órgãos superiores; resoluções internas; materiais publicitários; relatórios de órgãos internos das instituições; conteúdo/informações dos seus sites, na internet; relatórios gerais de atividades; planejamento estratégico e outros tipos de planificação institucional.

A análise documental serviu para conhecer previamente as universidades estudadas e orientar as entrevistas semi-estruturadas e a elaboração dos questionários.

As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas nos níveis estratégicos das universidades, objetos desta investigação. Essas entrevistas foram gravadas (eletronicamente) e transcritas literalmente. Os dados colhidos foram analisados qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo.

Os questionários, elaborados segundo a orientação das entrevistas e da investigação documental, contêm perguntas fechadas e abertas. Esse instrumento foi aplicado apenas nos níveis táticos das universidades pesquisadas. Com o objetivo de acessar informações que por ventura, não tenham sido obtidas nas entrevistas e ainda, para reforçar ou refutar dados obtidos e complementar informações pertinentes ao estudo.

As perguntas abertas dos questionários foram analisadas de forma qualitativa em cada categoria, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Para as perguntas fechadas, utilizou-se a técnica de estatística de frequência. Todavia, os dados desta última, foram interpretados qualitativamente.

De acordo com as categorias de análise tem-se para cada caso estudado, a partir do Modelo de ANDREWS (1977) de Formulação Estratégica, quatro relações, que correspondem a quatro estudos – um para cada elemento do Modelo de Andrews.

Dessa forma cada estudo compreende a identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – para cada elemento, e a verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre as alterações identificadas.

Na seqüência, tem-se elencados os elementos² do Modelo de Formulação Estratégica de ANDREWS (1977):

a) Formulação Estratégica:

a.1) Oportunidades e ameaças;

a.2) Capacidade interna da empresa;

a.2.1) Pontos fortes

a.2.2) Pontos fracos

a.2.3) Competências/capacidades distintivas

a.3) Valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes;

a.4) Preocupação da organização com relação às expectativas da sociedade.

8.3.2 Estudo do Caso 1 – Universidade Regional de Blumenau – FURB

O estudo do caso 1 se refere à Universidade Regional de Blumenau. Neste caso se estuda a relação entre as mudanças ocorridas no ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e os quatro elementos do modelo de formulação estratégica de ANDREWS (1977). Cada relação corresponde a um estudo, de forma que este caso é composto de quatro estudos.

Para uma melhor identificação e facilidade de comparação, os estudos deste caso estão numerados de 2 a 5. Lembrando que o estudo do ambiente político-legal do sistema de ensino superior brasileiro, corresponde ao primeiro estudo desta investigação.

Foram entrevistados 100% dos membros do nível estratégico (Reitor e Pró-Reitores de Graduação; Pesquisa e Pós-Graduação; Extensão e Relações Comunitárias; Administrativo; e um dos assessores da área de Planejamento). Dos 18 questionários enviados 9 retornaram, perfazendo um total de 50% de questionários respondidos.

² Estes pontos foram retirados do texto do item 3.2 da Metodologia de Pesquisa.

8.3.2.1 *Breve histórico da Universidade Regional de Blumenau – FURB*

A Fundação Universidade de Blumenau – FURB, é o resultado do movimento e do sonho de toda uma comunidade, a Comunidade do Vale do Itajaí.

A história da Universidade Regional de Blumenau teve início em 1963, quando o vereador Martinho Cardoso da Veiga, apoiado pela comunidade, apresentou à Câmara Municipal o projeto para criação de uma Universidade no Vale do Itajaí. Um ano depois, estava criada a primeira instituição de ensino superior do interior do Estado de Santa Catarina, com o curso de Ciências Econômicas.

Em 1967, surge Fundação Educacional da Região de Blumenau, com a criação das Faculdades de Direito, Filosofia, Ciências e Letras, e em 1968, é construída a sede própria.

Em 1986, o Ministério da Educação, reconhece a Fundação Educacional da Região de Blumenau como Universidade. Em todos esses momentos, a comunidade do Vale do Itajaí esteve presente de forma marcante apoiando e reiterando a importância dessa instituição para o desenvolvimento econômico e social da região.

8.3.2.2 *Caracterização e estrutura organizacional e de gestão da FURB*

A Fundação Universidade de Blumenau – FURB, instituída pela Lei Municipal nº 1557, de 14 de dezembro de 1968, e consolidada pela Lei Complementar Municipal nº 80, de 21 de março de 1995, é uma entidade de fins não lucrativos, de finalidades filantrópicas (embora não detenha oficialmente esse título), pessoa jurídica de direito público, instituição mantenedora da Universidade Regional de Blumenau, da Escola Técnica do Vale do Itajaí (ETevi), do Núcleo de Rádio e televisão Educativa Vale do Itajaí (NRTV) e do Fundo de Previdência Social dos Servidores da FURB (Relatório Geral de Atividades de 2000).

Mesmo sendo uma instituição de natureza Pública e Municipal, a FURB tem total autonomia administrativa e financeira. Em sua estrutura conta com o *Conselho de Administração*, na condição de órgão deliberativo, que define soberanamente a política administrativa e financeira. A universidade Regional de Blumenau dedica-se com autonomia ao ensino, pesquisa e extensão, acatando as decisões e orientações do *Conselho Universitário* e do *Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão*. O Reitor, indicado pela comunidade acadêmica e nomeado pelo prefeito de Blumenau, preside a Fundação ao mesmo tempo em que dirige a Universidade. A Fundação e a Universidade têm patrimônio comum. A Universidade é administrada pelo Reitor e pelos Pró-Reitores de Ensino da Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Relações Comunitárias e de Administração.

A Universidade Regional de Blumenau é a maior Universidade do interior do Estado sendo considerada um modelo no ensino superior de Santa Catarina. Respeitando o trinômio Ensino, Pesquisa e Extensão, seu desenvolvimento mostra-se intenso. Abriga atualmente cerca de 15 mil estudantes, aproximadamente 725 professores e 480 servidores técnico-administrativos. Oferece 34 cursos de graduação, 45 cursos de especialização e 6 programas de mestrado. Esses aspectos somados a outros, confere a ela posição destacada no plano regional.

Nas unidades de ensino, atende a cinco áreas do conhecimento, distribuídas em sete Centros. Os cursos são equipados com mais de 140 laboratórios.

Possui o programa Modernização do Ensino e Novas Tecnologias (MENTEC) tem propiciado a criação de projetos ousados, como o da Formação de Gestores em EAD (Educação a Distância), com produção compartilhada entre as universidades do Sistema ACADE. Esse projeto lançou uma aliança estratégica com a UniRede e o campus da Universidade, expandindo-se por todo o território nacional (FURB 38 anos).

Na área de extensão universitária a FURB também é muito atuante. São atividades tradicionais da área de extensão da FURB: Atendimento Ambulatorial, Serviço Jurídico, Programa de Atualização Permanente, Laboratório de Línguas. Na área cultural, Coro de vozes Universitárias, Grupo de Danças Folclóricas, Camerata de Violões e Grupo de Teatro.

Conta com cinco *campus* distribuídos na cidade de Blumenau, um Campus Horto Florestal em Gaspar – SC e um Campus - FUNPIVI (Fundação de Piscicultura Integrada do Vale do Itajaí) em Timbó – SC.

A Universidade Regional de Blumenau julga-se uma instituição fundamentada no princípio da liberdade de pensamento e de crítica, integrada à comunidade, agente de transformações sociais (Relatório Geral de Atividades 2000).

Tem como missão e visão preconizadas em seu Planejamento Estratégico (2001-2005):

Missão

Promover o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, com vistas ao bem-estar e à valorização do homem.

Visão

Tornar a FURB uma Universidade reconhecida por sua qualidade e proposta acadêmica flexível e atualizada, com métodos pedagógicos modernizados, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Visando alcançar essas finalidades,

a Universidade se propõe a ministrar o ensino para formação de pessoas; promover e estimular a pesquisa científica e tecnológica e o desenvolvimento de atividades em todos os campos do saber; estender à comunidade, sob a forma de cursos, serviços e outras atividades, a sabedoria, a ciência, a técnica, a cultura e o resultado de suas pesquisas; estudar os problemas sócio- econômicos regional, nacional e internacional, com o propósito de servir e buscar soluções. (Relatório Geral de Atividades 2000, p. 7).

Distribuição Geográfica dos "Campi" e Unidades



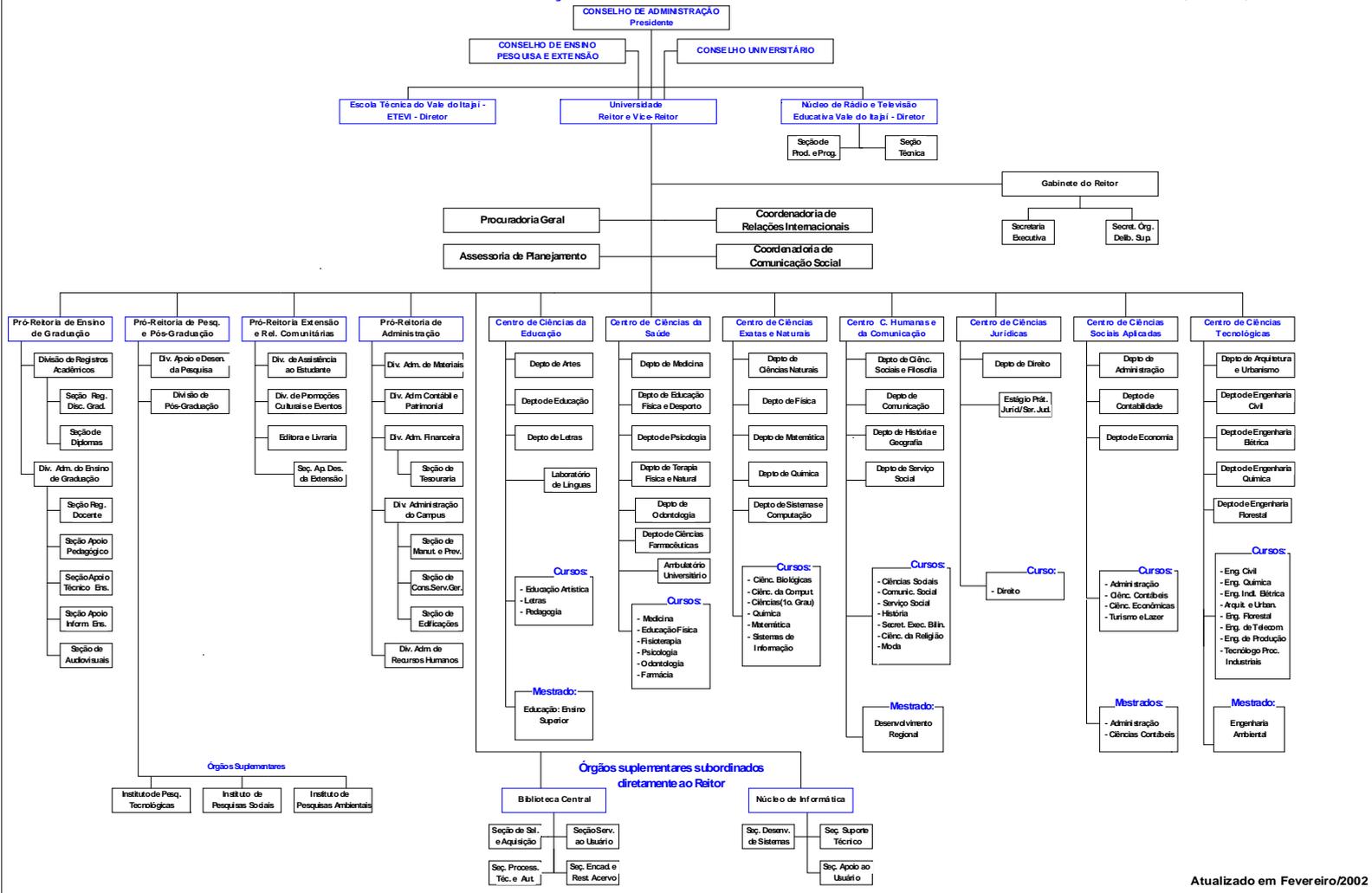
Estrutura Acadêmica e Administrativa

A FURB possui 32 cursos de

Figura 8 - Distribuição geográfica dos *Campi* e Unidades

Fonte: ACAFE, 1999.

ORGANOGRAMA GERAL - FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB (2002)



Atualizado em Fevereiro/2002

Figura 9 - Organograma da FURB-2002

8.3.2.3 ESTUDO 2 DA FURB

No estudo 2 será investigada a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação de oportunidades e ameaças na FURB nos períodos em questão.

1.1.1.1.1 Metodologia aplicada ao estudo 2

Como já mencionado no tópico 3.5 a metodologia a ser adotada nesta pesquisa é de caráter predominantemente descritivo-qualitativo, sendo auxiliada por procedimentos quantitativos, cujos dados obtidos serão interpretados qualitativamente.

Os Quadros 11 e 13, e 15 apresentam as afirmações mais significativas oriundas das entrevistas (aplicadas no nível estratégico) e das perguntas abertas dos questionários (aplicadas no nível tático).

Seguindo a orientação da técnica de análise de conteúdo - exposta no tópico deste trabalho que aborda a metodologia 3.5 - as afirmações foram codificadas por meio de uma indicação que aponta a sua origem. A letra "E" indica que é uma entrevista, e a letra "Q", que é um questionário. O primeiro número indica o número da entrevista ou questionário, e o segundo indica o número da questão formulada. O formato do código apresenta-se da seguinte maneira: (E-05/03) ou (Q-20/08). A frequência das afirmações ou frases também será indicada.

Os Quadros 12 e 14, referem-se aos dados coletados por meio dos questionários (perguntas fechadas) e apresenta a frequência de afirmações provenientes do nível tático.

Num primeiro momento, busca-se verificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de oportunidades e ameaças (Quadros 11 e 13, 12 e 14). Depois dessa fase, procede-se à verificação do impacto

das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças (Quadros 15).

No que se refere e estas duas últimas colocações, em ambas se procede à comparação entre os níveis estratégico e tático da universidade, a fim de observar congruências e incongruências, e a presença ou ausência de informações existentes nas referidas comparações.

Após a apresentação dos Quadros 11 e 12, 13 e 14, e 15, são realizadas as interpretações e a partir destas, será desenvolvida uma análise conclusiva acerca da relação entre as mudanças do ambiente político-legal e a identificação de oportunidades e ameaças.

Quadro 11 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.1) Oportunidades e ameaças	
a.1.1) Oportunidades	
a.1.1.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.1.1.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
<p>“O ambiente externo antes de 95 não era tão constrangedor para a instituição, primeiro porque não eram impostas estas prioridades que nós vimos falando que a nova LDB trouxe (...)” (E-01/01).</p>	<p>“ (...) aqui nós podemos participar de concorrências para obter recursos para a pesquisa, temos muitos projetos que foram captados recursos do Ministério do Meio Ambiente, no Ministério da Saúde, em outros órgãos do país para muitas atividades que nós temos aqui e que outras instituições com certeza não vão dispor, s as instituições que estão se dedicando só ao ensino (...)” (E-02/13).</p>
<p>“ (...) final de década de 80 e início da de 90, buscando por percepção pessoas também com grande visão de dentro da instituição por sua vivência externa, buscando o caminho da qualificação docente, o aprimoramento institucional no sentido da qualidade etc. (...)” (E-01/12).</p>	<p>“ (...) cursos seqüenciais do ponto de vista empresarial as instituições que necessitam de mensalidades para sobreviver, como é o nosso caso, é uma oportunidade (...)”(E-03/13); “ (...) o seqüencial, separando aquele comentário que eu fiz, uma vez que ele está aí na lei ele passou a ser uma grande oportunidade para nós (...)” (E-06/36). (Frequência 2).</p>
<p>“ (...) da qualidade em geral, mesmo considerando que isso já vinha acontecendo, não resta a menor dúvida que talvez houvesse um pouco de acomodação, estamos aí, não tem outra, etc e tal” (E-01/12); “(...) Então de 91 a 94 era um ambiente mais tranqüilo no sentido de concorrência já temos aqui ao redor da FURB criadas a partir de 95/96 ou até mais recente outras faculdades (...)” (E-02/17); “(...) até 95 a universidade estava tranqüila na sua postura de universidade porque ela não tinha toda essa abertura até para a concorrência, vários cursos superiores surgindo, mas concorrência mesmo não (...)” (E-04/28); “ (...) não tínhamos preocupação com valores de mensalidades, porque não tínhamos concorrência (...)”(E-05/28); “Antes de 95 de fato a concorrência, a existência de outras instituições na região não oferecia ameaça (...)”(E-06/31); “(...) Ela era a única (a FURB), não havia outras iniciativas de ensino superior (...)” (E-02/12). (Frequência 6).</p>	<p>“ (...) A oportunidade da ACAFE é o aumento do poder de barganha (...)”(E-03/20); “ (...) estamos nos financiando em rede (...)”(E-04/45). (Frequência 2).</p>
<p>“(…) mas no geral a pessoa ficava aqui (não saia para estudar em outras cidades (...)” (E-02/12).</p>	<p>“(…) aumentou o espectro para os que procuram as instituições (...)”(E-05/28);.</p>

Com relação aos aspectos sócio-econômicos: “(...) Mais tranqüila a vida na universidade sob um aspecto em relação à sociedade porque a vocação da nossa região e nessa época estava muito bem, a maior parte das empresas pagava se não total mas parcialmente as mensalidades dos alunos (...)” (E-03/16); “(...) O nível social na região estava muito estável, então não tínhamos tantos problemas de confronto, ou seja, era uma instituição pública paga (os alunos financiavam) (...)” (E-02/12); A indústria por exemplo pagava o estudante para se qualificar na universidade (...)” (E-04/43); “(...) porque a princípio ela financiava normalmente os alunos , não tinha tanto inadimplência (...)” (E-04/56). (Frequência 4).

“ (...) o diálogo político era bem mais fácil, bem melhor (...)” (E-04/32).

Quadro 12 - Dados do nível tático (questionário - perguntas fechadas) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB					
Nível Tático					
a) Análise da Formulação Estratégica					
a.1) Oportunidades e ameaças					
a.1.1) Oportunidades					
a.1.1.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995			a.1.1.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002		
	No. cit.	Freq.		No. cit.	Freq.
Estabilidade da economia regional.	3	33,33%	Educação a Distância.	7	77,78%
Não existência de concorrência.	5	55,56%	Possibilidade de ofertar cursos seqüenciais.	7	77,78%
Auxílio de recursos públicos.	3	33,33%	Flexibilização do processo seletivo.	7	77,78%
Demanda por ensino superior reprimida.	8	88,89%	Estar filiada à ACAFE (poder de negociação pela força do sistema).	6	66,67%
Outros.	0	0,00%	A qualidade de vida oferecida pela cidade de Blumenau.	7	77,78%
			Educação mais flexível e aberta pela homologação da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação.	7	77,78%
			Exigências da NLDB.	5	55,56%
			Fortalecimento do Sistema ACAFE.	4	44,44%
			Educação continuada.	1	11,11%
			Necessidade de grau de instrução cada vez mais elevado.	7	77,78%
			Outros	1	11,11%
TOTAL OBS.	9		TOTAL OBS.	9	
O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (4 no máximo).			O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (11 no máximo).		

Quadro 13 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.1) Oportunidades e ameaças	
a.1.2) Ameaças	
a.1.2.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.1.2.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
O governo que entrou e não repassou mais as verbas, foi o governo que entrou em 1993 (...)“ (E-04/29) (Q-10/3.a); “Ameaça era de ordem econômica, no sentido de não permitir por exemplo o volume de bolsa de estudo aos nossos alunos, as dificuldades de crédito educativo (...)“ (E-06/31); “Instabilidade e crise vivida pela economia regional aliada à ausência de recursos para o financiamento da educação (bolsas de estudo, crédito educativo, etc.) (...)“ (Q-02/3.a). (Frequência 4).	“Eu creio que na FURB nós podíamos vir construindo uma universidade que se tornaria uma universidade de pesquisa e agora o ambiente externo nos constrange novamente a formar para o mercado” (E-01/02).
	“(…) além de um contexto social muito mais desfavorável na cidade. Já ao longo de toda a década de 90, dificuldades no nosso parque produtivo têxtil (...)“ (E-02/12); “ (...) aspectos econômicos, setor têxtil eles estavam em situação melhor depois entrou numa crise muito grande (...)“(E- 03/17); “Outra variável é a questão econômica, o que a gente percebe uma deteriorização a cada ano e antes não vivíamos o problema da inadimplência e hoje vivemos pela condição econômica externa (...)“ (E-05/28); “(...) redução do poder aquisitivo dos alunos (...)” (Q-02/4.b.). (Frequência 4).
	“(…) lógico a partir de um determinado momento começa a chamar a atenção de que nós precisamos ser também competitivos na atratividade (...) nós temos que ser melhores para que, não só no contextos daquelas que se instalaram (...) mas também no contexto das que podem vir a se instalar (...)“ (E-02/12); “ (...) aumento da concorrência (...)“ (E- 03/09); aumento da concorrência externa (...)” (Q-02/4.b.). (Frequência 3).
	“(…) no contexto de uma iniciativa agressiva na educação a distancia que pode fazer com que a preferência de um eventual candidato ao ensino superior aqui se faça por instituição de outro lugar que tenham essas metodologias, essas tecnologias adequadas para esse ensino a distancia (...)“ (E-02/12). universidade virtual, (E- 03/09). (Frequência 2).

	<p>“ (...) têm ameaças exatamente a partir do momento em que nós assumimos ser universidade - 1989 (...), porque não temos subvenção para a pesquisa e para a extensão (...) dependemos apenas de mensalidades de alunos (...)“ (E-02/13).</p>
	<p>Agora ela tem de se reestruturar inclusive o campo financeiro para ter outras fontes de financiamento porque este está sendo questionado regionalmente: Porque que só a FURB recebe financiamento e os cursos ali no lado, não recebem nada, então essa discussão toda “ (...) retranca o financiamento (...)“ (E-04/30).</p>
	<p>“(…) Então no momento que Blumenau se constituiu na nossa grande possibilidade por ser uma cidade litorânea, não por ser simplesmente Blumenau, é uma cidade pequena, até de médio porte, então ela também se constitui nessa ameaça porque o jovem pretende sair (...)“ (E-06/35).</p>

Quadro 14 - Dados do nível tático (questionário - perguntas fechadas) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB					
Nível Tático					
a) Análise da Formulação Estratégica					
a.1) Oportunidades e ameaças					
a.1.2) Ameaças					
a.1.2.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995			a.1.2.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002		
	No. cit.	Freq.		No. cit.	Freq.
As políticas legais não permitiam a efetiva autonomia universitária.	5	55,56%	Aumento de concorrência.	8	88,89%
Falta de diretrizes claras para atuação do Sistema de Educação Superior.	5	55,56%	Incertezas no cenário econômico.	7	77,78%
Outros	4	44,44%	Educação a Distância.	4	44,44%
			Flexibilização do processo seletivo (não apenas o tradicional vestibular).	2	22,22%
			Crise na economia regional – pólo têxtil.	7	77,78%
			Aumento do índice de desemprego.	8	88,89%
			Diminuição de repasse de recursos públicos.	7	77,78%
			Qualidade dos ingressantes do ensino superior.	6	66,67%
			Diminuição do poder aquisitivo dos alunos ingressantes na Universidade.	9	100%
			Falta de financiamento para os alunos.	5	55,56%
			Rápida evolução do conhecimento – educação continuada.	3	33,33%
			Rápida obsolescência dos meios tecnológicos.	3	33,33%
			Perda do subsídio empresarial para mensalidades.	8	88,89%
			Evasão dos alunos para outras cidades.	5	55,56%
			A reforma legislativa (facilidade de abertura de novas instituições)	5	55,56%

		Nível de exigências menor para outras Instituições não universitárias, o que acarreta menor custo, e conseqüentemente, menor preço de mensalidades, fazendo com que alunos sejam atraídos por mensalidades menores.	9	100%
		Outros	2	22,22%
TOTAL OBS.	9	TOTAL OBS.	9	
O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).		O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (17 no máximo).		

Quadro 15 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) -FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.1) Oportunidades e ameaças	
a.1.3) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação das oportunidades e ameaças	
“ (...) éramos a segunda maior universidade de Santa Catarina na época e hoje nós somos a quarta ou quinta, então outras universidades se tornaram mercadológicas de qualquer maneira a FURB teve de dar uma guinada mercadológica (...)“ (E-01/02),	
A FURB “ (...) Ela passa a perceber outras metas estratégicas, as facilidades que ela tinha não tem mais, logo o que ela pensava em ser quando crescesse tem de mudar (...)“ (E-01/02)	
“ (...) então o domínio no espaço social e econômico de poucas empresas não mais que 10 empresas era muito significativo (...) E as empresas modificaram muito seu processo produtivo, houve uma total transformação do ambiente social e econômico da cidade ao longo da década de 80, primeiro o setor de serviços se tornou muito importante na cidade com a chamada terceirização e com a verticalização das empresas (...)” (E-02/24); “(...) As maiores ameaças decorrem das dificuldades registradas pela economia regional e pela queda do poder aquisitivo dos alunos. Em grau um pouco menor, a IES se ressentiu da condição de instituição pública com os deveres e restrições do serviço público e a necessidade de gerar receita e concorrer com instituições privadas “ (Q-02/3.c.). (Frequência 2).	
Quanto à LDB: “ (...) Afetou bastante o direcionamento (...)“ (E-03/35); O Programa Nacional de Avaliação: “(...) mexeu com as universidades, (...) mesmo que certas metodologias, certos instrumentos não têm a eficácia do que querem, mais as universidades estão se movimentando para discutir a missão de universidade, a missão do ensino superior, a indissociabilidade do processo, a relação com a sociedade. Esses instrumentos da avaliação, essas atitudes avaliatórias, estão mexendo com a universidade, digamos que está se discutindo um novo conceito de universidade (...)“ (E-04/20); “ Não. Acho que a NLDB trouxe mais oportunidades do que ameaças “ (Q-02/3.c.); “(...) a NLDB (...) Teve grande influência (...)“ (Q-01/2.c.). (Frequência 4).	
A ameaça da concorrência: Ser uma excelência aqui, correto? Regionalmente ficar aqui, desenvolver os cursos, qualificar os cursos e ser excelente aqui, a referência aqui, FURB Blumenau. Isso é um dos grandes reflexos dessa ameaça (...)“ (E-04/37); “Uma mudança acentuada. Éramos uma instituição única. Não tínhamos concorrência. A concorrência nossa eram as outras instituições do nosso sistema, sistema ACADE, não eram localizadas, esta é uma (...)“ (E-05/28). (Frequência 2).	

<p>“(…) uma das questões é a crise do....., quer dizer, a crise mesmo econômica, mas eu também analiso como um distanciamento da FURB em relação , um distanciamento de racionalidade industrial (...)“ (E-04/45); “(...) Tem toda a variável econômica, as universidades dependem muito da aquisição, sobre tudo da sua infra estrutura, equipamentos importados , equipamentos sofisticados, relação com dólar por exemplo, que não existia de forma acentuada como é hoje (...)“ (E-05/28). (Frequência 2).</p>
<p>“(…) que a formação da rede (ACAFE) num sistema de associação de universidades está desaparecendo, a questão da concorrência e está aparecendo uma solidariedade (...)“ (E-04/45);</p>
<p>“Não. Considero que as necessidades determinadas pela expansão de cursos e atividades decididas no período anterior e possibilidade de obter recursos fartos e de baixo custo junto ao BNDES, Finep e Fundo Previdenciário foram determinantes nesta fase (...)“ (Q-02/2.c.).</p>
<p>“A LDB contribui em boa medida, entretanto, outros fatores, como a exigência de mercado por profissionais com múltiplas competências foram também importantes neste processo “ (Q-03/2.c.).</p>
<p>“Novamente a LDB contribuiu apenas em parte neste aspecto, por exemplo, na consolidação de IES diferenciadas em termos de exigências de atividades e infraestrutura“ (Q-03/3.c.).</p>
<p>“As alterações ocorridas foram menos em função de disposições legais, e muito mais fruto de alterações estruturais entretanto processadas na sociedade brasileira e internacional“ (Q-04/2.c.).</p>
<p>“As mudanças acontecidas prendem-se precisamente às políticas governamentais, nomeadamente a desregulamentação promovida no setor econômico (abertura de mercado, flexibilização laboral, etc) que, de uma maneira geral, resultaram em desemprego, diminuição da renda dos assalariados, levando à crise do modelo privatista de Educação“ (Q-04/ 3.c.); Entretanto, as alterações mais significativas parecem relacionar-se ao cenário econômico, ao veloz desenvolvimento do conhecimento e tecnologia, entre outros“ (Q-03/3.c.). (Frequência 2).</p>
<p>“Não. O que tem contribuído foi a estabilidade da economia“ (Q-05/2.c.).</p>
<p>“Não. Outros fatores são ameaças: desemprego, perda do poder aquisitivo, falta de financiamento, perda de subsídio empresarial, a reforma legislativa“ (Q-05/3.c.).</p>
<p>“As mudanças advindas da NLDB, entre elas número mínimo de mestres e doutores e percentual de professores com tempo integral, pressionaram para que a administração <i>furbiana</i> iniciasse o processo de implantação de um regime de trabalho com tempo para atividades de pesquisa e extensão. Disto decorre ampliação na possibilidade de produção de conhecimento e engajamento no desenvolvimento regional. Assim, pode ser dito que muito a NLDB influenciou nas mudanças ocorridas, porém, pode ser dito que a crise nas universidades federais abriu lacuna que pode ser ocupada por universidades do tipo da FURB“ (Q-06/2.c.).</p>
<p>“Não vejo na NLDB a causa. Sim na facilidade de abertura de novas instituições sem a devida qualidade de ensino, e sim, a “coleta” de novos acadêmicos deixando de lado a devida “seleção”natural ao longo do curso e conseqüente aprendizado adequado “ (Q-07/3.c.).</p>
<p>“Não considero que foi a NLDB” (Q-10/2.c.-3.c.).</p>
<p>Oportunidade: “Sim., concordo” . (Q09-2.c)</p>
<p>Ameaça: “Sim, em parte, especialmente na facilidade de abertura de novas instituições com baixo nível de exigência”(Q-09/3.c).</p>

1.1.1.1.2 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos tens dos quadros 13, 14, 15, 16 e 17. Estas interpretações permitiram concluir qual o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.2.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de oportunidades e ameaças

Partindo-se do *Modelo de Andrews* de formulação estratégica, esta primeira parte do estudo 2 tem como objetivo identificar as alterações ocorridas na FURB em termos de oportunidades e ameaças, no período que compreende 1990 a 1995 e 1996 a 2002.

Entende-se neste estudo *as oportunidades e ameaças* como sendo as condições e influências externas que afetam a vida e o desenvolvimento de uma organização (...)” (ANDREWS, 2001, p. 60). *Oportunidade*, mais especificamente, trata-se de todo e qualquer evento/fato proveniente do contexto externo que apresenta aspectos positivos para a organização. E as *ameaças*, por sua vez, dizem respeito a todo e qualquer evento/fato proveniente do contexto externo que pode dificultar/prejudicar a atuação da organização.

Primeiro será desenvolvida a análise das oportunidades e ameaças em cada subperíodo (1990 a 1995 e 1996 a 2002). Após, analisaremos as oportunidades e ameaças, também em cada subperíodo para, posteriormente, verificarmos o impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre as oportunidades e ameaças.

A análise será realizada considerando-se as opiniões dos níveis estratégico e tático da FURB.

O subperíodo de 1990 a 1995

Oportunidades

Os dados levantados no subperíodo de 1990 a 1995 apontam, em primeiro lugar no que se refere às oportunidades, o fato de que, nessa época, a FURB não possuía concorrência. No nível estratégico, os dirigentes foram unânimes ao afirmar que a concorrência não ameaçava a FURB. “Antes de 95 de fato a concorrência, a existência de outras instituições na região não oferecia ameaça (...)”; a seguinte afirmação complementa a anterior: “(...) Éramos uma instituição única. Não tínhamos concorrência. A concorrência nossa eram as outras instituições do nosso sistema, sistema ACAFE, não eram localizadas (...)”. De forma, que estar *sozinha no páreo*, tornava-se uma oportunidade. No nível tático a concorrência também é evidenciada (com uma freqüência de cinco vezes). Havia poucas IES's na região, e menos ainda em Blumenau. Destas poucas, nenhuma tinha as condições de infraestrutura, o porte, a experiência, o reconhecimento da comunidade, e nenhuma delas era uma *universidade*. De forma, que não representavam ameaça à FURB.

Nessa época, vislumbrava-se também, na cidade de Blumenau, um ambiente econômico mais tranquilo, pois o setor têxtil que movimentava a economia local encontrava-se em boa situação.

E o setor industrial em boa situação significava para a FURB receita de cerca de 30 a 40% do seu faturamento, pois as empresas pagavam as mensalidades de seus funcionários que estudavam na FURB, se não total, parcialmente. Por outro lado, como havia emprego e bons salários, os alunos, ou pais de alunos, não tinham dificuldades para pagar as mensalidades, e o índice de inadimplência era baixo.

Esse aspecto relacionado à estabilidade da economia regional é identificado tanto pelo nível estratégico (com freqüência de quatro vezes) quanto pelo tático (com freqüência de três vezes).

No nível tático, a demanda por ensino superior reprimida, foi o que aparece com maior frequência, num total de oito vezes. Ainda citada pelo nível tático (com frequência de três vezes) auxílio de recursos públicos.

O nível estratégico levantou ainda mais três aspectos que identificou como sendo oportunidade (cada um com frequência de uma vez), a saber: "não eram impostas estas prioridades que nós vimos falando que a nova LDB trouxe (...)"; o fato de as pessoas não saírem para estudar em outras cidades, como São Paulo, Curitiba e Florianópolis. E ainda, "(...) o diálogo político era bem mais fácil, bem melhor (...)".

A análises dos dados relacionados à identificação das oportunidades no subperíodo de 1990 a 1995, mostram congruência entre as opiniões de ambos os níveis hierárquicos, além do que as informações acabam por se complementar, aumentando o espectro de compreensão do quadro de acontecimentos do subperíodo em questão.

Considerações e apontamentos sobre contradições, e/ou reforço a determinados aspectos relacionados às oportunidades deste período continuarão sendo comentados no decorrer da apresentação.

Na seqüência, estaremos abordando a identificação das ameaças no subperíodo de 1990 a 1996.

Ameaças

Tanto o nível estratégico quanto o nível tático da FURB identificam, nesse período, um número bastante reduzido de ameaças, se comparado ao número de oportunidades identificadas no mesmo subperíodo, o que nos leva a crer que o cenário mostrava-se menos ameaçador, e conseqüentemente mais tranquilo e estável.

Com relação às ameaças desse subperíodo, no que se refere a auxílios para alunos, ambos os níveis hierárquicos identificam com frequência de duas vezes cada um, o fato de o governo da época não repassar as verbas previstas em lei para bolsa de estudo aos alunos carentes. Isso aliado, ainda, às dificuldades para obtenção por parte dos alunos de crédito educativo. Esse fato prejudica a FURB, no sentido de que restringe o acesso de ingressantes, e acarreta possível aumento do

índice de inadimplência. Pela análise dos dados cremos que isso passa a acontecer mais para o final do período, uma vez que antes disso, devido ao fato de a economia regional ir de vento em poupa, esse fato não era ameaçador. Passou a sê-lo à medida que a economia regional passa a dar sinais de declínio.

São ainda citados pelo nível tático com freqüência de cinco vezes cada um: “as políticas legais não permitiam a efetiva autonomia universitária” e a “falta de diretrizes claras para atuação do Sistema de Educação Superior” em nosso país (afirmações afins). Tais afirmações aparecem sem maiores explicações, todavia, observa-se que a NLDB não foi apenas bem vinda, como também colaborou no sentido de amenizar ou eliminar essas ameaças.

Observa-se que as colocações do nível tático complementam e ao mesmo tempo reforçam os dados levantados no nível estratégico.

Na seqüência passaremos a apresentação dos dados relacionados às oportunidades identificadas pela FURB do subperíodo 1996 a 2002.

O subperíodo de 1996 a 2002

Oportunidades

O nível estratégico identifica um número menor de oportunidades neste período, se comparado com o período de 1990 a 1995. Talvez pelo fato de as ameaças (que posteriormente serão também analisadas) terem aumentado neste mesmo período.

O nível estratégico cita com a freqüência de duas vezes os cursos seqüenciais (um tipo de curso introduzido a partir do advento da NLDB) como uma oportunidade. A seguinte citação aponta para essa afirmação: “ (...) os cursos seqüenciais do ponto de vista empresarial, as instituições que necessitam de mensalidades para sobreviver, como é o nosso caso, é uma oportunidade (...)” .

Com a freqüência de duas vezes também, o nível estratégico aponta a maior aproximação junto ACADE como uma oportunidade.

Parece útil esclarecer por que este fato é citado como uma oportunidade, especificamente nesse período. Para melhor compreensão é necessário voltar um pouco no tempo e entender quais os papéis da ACAFE, ao longo de sua existência.

Quando a ACAFE foi criada, existiam 18 instituições isoladas, espalhadas pelo interior do estado³. Nesse momento a ACAFE passou a representar um ponto de apoio fenomenal para essas instituições. Primeiro porque a ACAFE cumpria uma tarefa de orientação para as instituições. Foram realizados cursos de preparação de recursos humanos na área de orçamento, na área de administração financeira orçamentária, planejamento, administração escolar, entre outras.

De 1970 a 1980, a ACAFE se desdobrou em criar condições para que essas instituições isoladas funcionassem. Nos primeiros 20 anos da ACAFE, ela mantinha uma relação direta com as instituições individualmente porque elas eram isoladas e estavam distantes umas das outras, mantinha quase que um atendimento personalizado.

A partir do meados dos anos 80 algumas dessas instituições começam a se aglutinar entre si, outras a se fortalecerem individualmente e começam a pleitear sua transformação em universidade. A ACAFE também tem papel importantíssimo nesse processo de transformação. Hoje, daquelas 18 instituições isoladas, doze são universidades. Quando elas começaram a se transformar em universidades, não só adquiriram um novo status em matéria de quadro docente, como começaram a se aproximar entre si, estabelecendo convênios e acordos entre si, e a ACAFE ficou isolada.

De 1990 a 1996, há um esvaziamento da ACAFE, restrita apenas à organização do vestibular. Em 1996, começou-se a perceber que a ACAFE precisava mudar, ela já não era útil realizando aquilo que ela fazia nos últimos 20 anos, mas havia espaços que ela podia ocupar, tais como: espaço político, espaço da relação de integração com o ensino de segundo grau, com a Secretaria de Educação Estadual, e com o próprio Conselho Estadual de Educação, e também em atividades que eram de interesse comum às instituições a ela vinculadas. Por exemplo, a administração de um plano estadual de pós-graduação em nível de mestrado e

³ As informações deste trecho foram obtidas em entrevista com o Assessor da presidência da ACAFE, Prof. Cláudio Neiva ao qual agradecemos a gentil colaboração.

doutorado para qualificação do quadro docente das IES's, negociação para aquisições coletivas de equipamentos, o que pode baratear muito o custo, devido ao volumes envolvidos.

Outro aspecto é o desenvolvimento da Rede de Ciência e Tecnologia-RCT, rede Internet que cobre todo o estado na área de ciência e tecnologia, a ACAFE é o órgão que praticamente mantém essa infra-estrutura de rede, garantindo o acesso a todas as instituições do sistema. E, recentemente, começa-se a pensar em uma experiência piloto de educação a distância, unindo a *expertise* das IES's associadas a ACAFE. As afirmações que seguem confirmam o exposto sobre à ACAFE, como fonte de oportunidades: "(...) A oportunidade da ACAFE é o aumento do poder de barganha (...)" e "(...) estamos nos financiando em rede (...)".

O nível tático parece concordar com essa identificação, uma vez que, *estar filiada à ACAFE (poder de negociação pela força do sistema)* é mencionado com uma freqüência de seis vezes, *o fortalecimento do sistema ACAFE*, é mencionado com uma freqüência de quatro vezes.

O nível estratégico identifica, ainda, com relação às oportunidade do período, o seguinte: "(...) aqui nós podemos participar de concorrências para obter recursos para a pesquisa, temos muitos projetos que foram captados recursos do Ministério do Meio Ambiente, no Ministério da Saúde, em outros órgãos do país para muitas atividades que nós temos aqui e que outras instituições com certeza não vão dispor, as instituições que estão se dedicando só ao ensino (...)” – com freqüência de apenas uma vez.

Ao contrário do nível estratégico, o nível tático identifica uma quantidade maior de oportunidades nesse período, se comparado ao período anterior. Dentre as oportunidades identificadas pelo nível tático figuram (com freqüência de sete vezes): a necessidade de grau de instrução cada vez mais elevado; flexibilização do processo seletivo; educação mais flexível e aberta pela homologação da nova lei de diretrizes e bases da educação; educação a distância e a qualidade de vida oferecida pela cidade de Blumenau. Aparecem também mencionadas por este nível (com freqüência de sete vezes), as exigências da NLDB.

Educação continuada aparece com uma freqüência de uma vez, e é identificada apenas pelo nível tático.

A análises dos dados relacionados à identificação das oportunidades no subperíodo de 1996 a 2002, apresentam congruência entre as afirmações do nível estratégico e tático da FURB, ao mesmo tempo em que se complementam.

Na seqüência, apresentaremos a identificação das ameaças no subperíodo de 1996 a 2002.

Ameaças

A cidade de Blumenau, no início dos anos 90, atravessou um período de declínio do seu setor industrial, que até então, mostrava-se pujante. Em consequência de tal declínio, o cenário sócio-econômico da cidade passa por sensíveis alterações e, após 1995, teve início uma crise muito grande.

Segundo relato de membros do nível estratégico, a referida crise aconteceu devido ao fato de as empresas do setor industrial, que eram responsáveis pela movimentação da economia de Blumenau, adotarem predominantemente a estratégia de *verticalização* (havia empresas no setor têxtil que tinham desde a fazenda de produção de algodão até empresas de transporte para manter as lojas e a produção das caixas de papelão, de sacos plásticos para colocar os produtos, ou seja, faziam tudo). Ao longo do tempo, tais empresas pressionadas pelo mercado, pela busca da competitividade no rastro do processo da globalização perceberam que essa forma de atuação não se fazia mais adequada e foram se modificando. Então passaram a *horizontalizar*, e conseqüentemente *terceirizar* suas atividades. Esse fato afetou a FURB na medida em que o desemprego gerou inadimplência por um lado, e por outro, perda de receita *líquida e certa*, uma vez que cerca de 30 a 40% do faturamento da universidade era proveniente de mensalidades que as empresas pagavam para seus funcionários.

Afirmações, tanto do nível tático quanto do nível estratégico, sustentam essa análise, tem-se como exemplo as seguintes: "(...) além de um contexto social muito mais desfavorável na cidade. Já ao longo de toda a década de 90, dificuldades no

nosso parque produtivo têxtil (...)“ e “Outra variável é a questão econômica, o que a gente percebe é uma deteriorização a cada ano, e antes não vivíamos o problema da inadimplência e hoje vivemos pela condição econômica externa (...)“.

Somam-se a esta conjuntura, a falta de financiamento para os alunos, a diminuição de repasse de recursos públicos e o aumento da concorrência. Os três primeiros aspectos citados neste parágrafo são levantados apenas pelo nível tático, já o último, por ambos os níveis hierárquicos, todos com frequência média de cinco vezes, demonstrando serem fatores que efetivamente tem relevância na caracterização das ameaças presentes no subperíodo em questão.

O nível tático é unânime em apontar, como ameaças do período o fato de IES's não universitárias possuírem grau de exigências menor, o que acarreta menor custo, e conseqüentemente, menor valor de mensalidades, fazendo com que os alunos sejam atraídos por mensalidades menores; e também o fato de o poder aquisitivo vir diminuindo ao longo do tempo.

Quando foram abordadas as oportunidades do período de 1990 a 1995, surgiu como uma oportunidade o fato de as pessoas permanecerem em Blumenau para estudar, e procurarem a FURB. Nesse período surge, elencado no rol das ameaças do período, apontado pelo nível tático (com frequência de cinco vezes) e pelo nível estratégico (com frequência de uma vez), a saída de possíveis candidatos a alunos da FURB para outras cidades, ou seja, para outras IES's.

Apontadas pelo nível tático (com frequência de seis vezes), estão: a reforma legislativa (facilidade de abertura de novas instituições) e a qualidade dos ingressantes do ensino superior (com o aumento da oferta de vagas, a relação candidato-vaga tem diminuído e conseqüentemente a qualidade do ingressante também tende a diminuir, isso somado à flexibilização do processo seletivo).

Também proveniente da reforma legislativa, tem-se a educação a distância (com frequência de quatro vezes no nível tático e duas no nível estratégico) e a flexibilização do processo seletivo.

O nível tático menciona ainda, com uma frequência de três vezes: a rápida obsolescência dos meios tecnológicos e a rápida evolução do conhecimento. Esses dois aspectos constam inclusive no planejamento estratégico 2000-2005 da FURB.

Convém apresentar, aqui, outras ameaças que estão elencadas no planejamento estratégico 2000-2005 da FURB, a saber: diminuição dos recursos públicos disponíveis ao ensino superior; aumento da concorrência; diminuição do poder aquisitivo da demanda com a crescente pressão pela diminuição de preços – todos esses itens também foram apontados pelos pesquisados.

A análise dos dados provenientes das afirmações do nível estratégico e tático da FURB, relacionadas à identificação das ameaças no subperíodo de 1996 a 2002, demonstra congruência e complementaridade.

Na seqüência faremos a análise para verificar o impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças.

1.1.1.1.2.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças

Embora tenham sido analisados em separado os aspectos relacionados às oportunidades e ameaças identificadas pela FURB, faremos conjuntamente a verificação dos fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas em termos de identificação de oportunidades e ameaças.

As análises feitas com base nas afirmações e opiniões dos membros do nível tático e estratégico demonstram que estes identificaram mudanças significativas entre os diferentes subperíodos estudados.

Os fatores que impactaram mais sobre as alterações ocorridas no subperíodo, de acordo com a opinião dos pesquisados, tanto do nível estratégico quanto do nível tático, estão atrelados a aspectos de ordem econômica, tendo causas variadas (desemprego, perda do poder aquisitivo, falta de financiamento, perda de subsídio empresarial), como as seguintes afirmações demonstram: “(...) houve uma total transformação do ambiente social e econômico da cidade ao longo da década de 80, primeiro o setor de serviços se tornou muito importante na cidade com a chamada terceirização e com a verticalização das empresas (...); “As mudanças acontecidas prendem-se precisamente às políticas governamentais,

nomeadamente a desregulamentação promovida no setor econômico (abertura de mercado, flexibilização laboral, etc) que, de uma maneira geral, resultaram em desemprego, diminuição da renda dos assalariados (...)” ; “(...) As maiores ameaças decorrem das dificuldades registradas pela economia regional e pela queda do poder aquisitivo dos alunos. (...)”; ou ainda: “As alterações ocorridas foram menos em função de disposições legais, e muito mais fruto de alterações estruturais processadas na sociedade brasileira e internacional”. Com relação a esta última afirmação, convém salientar que a NLDB é fruto das mencionadas alterações estruturais dentro de um contexto mundial, pois foi elaborada à luz de um contexto não apenas nacional, mas em sintonia com diretrizes internacionais, sendo reflexo destas. De forma que, as alterações citadas na afirmação, estão mesmo que de forma indireta, atreladas à NLDB, uma vez que são fruto dela.

Com relação ao impacto da NLDB, as análises apontam para uma divisão de opiniões entre os entrevistados. Para alguns, a NLDB influenciou significativamente o desenvolvimento da FURB no subperíodo em questão (com uma frequência de três vezes – mencionadas por ambos os níveis hierárquicos), como demonstrado pela seguinte afirmação: “(...) Esses instrumentos de avaliação, essas atitudes avaliatórias, estão mexendo com a universidade, digamos que está se discutindo um novo conceito de universidade (...)”.

Para outros, a NLDB influenciou apenas em parte o desenvolvimento da FURB no período em questão. Nesse sentido, temos as seguintes afirmações: “Assim, pode ser dito que muito a NLDB influenciou nas mudanças ocorridas, porém, pode ser dito que a crise nas universidades federais abriu lacuna que pode ser ocupada por universidades do tipo da FURB”; e “A LDB contribui em boa medida, entretanto, outros fatores, como a exigência de mercado por profissionais com múltiplas competências foi também importante neste processo” (ambas citações do nível tático).

Para outros ainda a NLDB nada influenciou. Evidenciada essa análise por afirmações do tipo: “Não vejo na NLDB a causa. E sim a facilidade de abertura de novas instituições sem a devida qualidade de ensino, e a “coleta” de novos acadêmicos deixando de lado a devida “seleção” natural ao longo do curso e

conseqüente aprendizado adequado“; e “Não considero que foi a NLDB” (aqui também com uma freqüência de quatro vezes - nível tático).

A freqüência de afirmações considerando que a NLDB influenciou apenas parcialmente, ou nada influenciou o desenvolvimento da FURB no período em questão, é maior no nível tático, se comparado com o nível estratégico. Cremos que não chega ao ponto de considerarmos que são opiniões divergentes. Nesse sentido, tem-se ainda que levar em conta que o número de pesquisados do nível tático (total de nove) é superior ao do nível estratégico (total de seis). Todavia, há que se considerar também que 88,89% dos respondentes do questionário, quando indagados acerca de seu conhecimento sobre a NLDB, afirmam conhecer apenas alguns de seus aspectos (como mostra o Quadro 16), elaborado a partir das respostas dos questionários aplicados no nível tático. Talvez isto tenha influenciado os resultados, no sentido de que possa ter dificultado a identificação dos impactos efetivos da lei.

Quadro 16 - Grau de conhecimento da NLDB - nível tático da FURB

Grau	Nº. cit.	Freq.
Todos os aspectos da Lei	1	11,11%
Apenas alguns aspectos	8	88,89%
Nenhum aspecto	0	0,00%
TOTAL OBS.	9	100%

Fonte: Elaborado a partir das respostas dos questionários aplicados no nível tático da FURB.

De qualquer forma, a NLDB não é o elemento mais cotado como fator de influência sobre as alterações no desenvolvimento da FURB nestes últimos doze anos. Aspectos de ordem econômica e financeira, na opinião dos pesquisados, tiveram impacto maior. Todavia, a NLDB é considerada como fator de impacto, principalmente pelo nível estratégico. O nível tático até a identifica, mas não com a mesma freqüência do nível estratégico.

1.1.1.1.3 Conclusões sobre o estudo 2

Segundo ANDRADE (2000), os primeiros cinco anos da década de 90 foram marcados pela estabilidade na educação superior iniciada no final da década de 1970, por uma política restritiva à expansão do ensino superior, e ainda pela condução firme da antiga LDB.

A descrição supra mencionada, referindo-se à política restritiva à expansão do ensino superior nos primeiros cinco anos da década de 90, vale para o caso da FURB, que viveu nos cinco primeiros anos da década de 90, um clima de certa tranqüilidade e estabilidade, sem concorrência; a restrição foi um fator limitador da proliferação da concorrência. Isso somado ao fato de a economia, principalmente a regional, ter colaborado para tal tranqüilidade e estabilidade.

Porém, a segunda metade da década de noventa apresenta-se diferenciada, tendo, de um lado, o cenário econômico regional alterado, e de outro a facilitação do surgimento de novas IES's.

As exigências da NLDB para as universidades (que é o caso da FURB) são maiores se comparadas com as dos Centros Universitários, das Faculdades isoladas, por exemplo. Isso acarreta para as universidades, que precisam atender a um número maior de exigências, maiores investimentos, maior custo, e conseqüentemente valores de mensalidade, na maioria dos casos, mais elevados se comparados aos valores praticados por IES's não universitárias. Por outro lado, a dificuldade de os alunos manterem financeiramente seus estudos tem-se agravado, de forma que, em muitos casos, o valor das mensalidades acaba influenciando a escolha dos alunos.

Outro aspecto que convém ser mencionado é o fato de que para alguns dos pesquisados a NLDB representa uma oportunidade, e para outros, ela é vista como uma ameaça, à medida que facilitou a abertura de novas IES's, e o conseqüente aumento da concorrência. E ainda acarreta mais exigências que, por um lado até beneficiam as universidades, por outro, incitam ainda mais a concorrência predatória.

A citação que segue (proveniente do nível estratégico) reforça essa análise: “a legislação, como ela está colocada, criando esta situação, uma instituição como a FURB está numa situação de ameaça. Porque nós teremos outra instituição trabalhando somente naquilo que a gente chama de *filé*. Só naquilo que é bom, com o mínimo de custo possível para ganhar dinheiro. De onde vem com um procedimento bastante predatório. E nós muitas vezes necessitamos apresentar um valor maior em nossas mensalidades, porque nós temos que gastar dinheiro com a qualificação dos professores para ter um profissional qualificado (..), além de ter de investir em pesquisa e extensão (...), e não somos fracos em extensão (...).”

Os resultados deste estudo apontam para a conclusão de que a NLDB é identificada como um fator que exerceu e exerce influência sobre o desenvolvimento da FURB. Todavia, não é o elemento de maior impacto. Os aspectos econômicos exerceram maior influência, na opinião dos pesquisados, impacto superior a qualquer outro. Comparando-se as opiniões do nível estratégico e do tático, quanto ao impacto da NLDB sobre o desenvolvimento da FURB, percebe-se que o nível estratégico reconhece mais que o tático essa influência.

8.3.2.4 ESTUDO 3 DA FURB

O estudo 3 investigará a relação entre as mudanças do ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação da capacidade interna na FURB (os pontos fortes, pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).

1.1.1.1.4 Metodologia aplicada ao estudo 3

Este estudo foi desenvolvido a partir dos dados coletados, de acordo o exposto no item 3.6 do tópico que aborda a metodologia desta pesquisa. A metodologia aplicada segue a do estudo 2.

Os Quadros 17 e 19, 21 e 23 contém as afirmações mais importantes provenientes das entrevistas aplicadas ao nível estratégico, e das perguntas abertas dos questionários aplicados ao nível tático.

Os Quadros 18, 20 e 22, apresentam a freqüência de afirmações dos dados coletados a partir das questões fechadas dos questionários aplicados no nível tático da universidade.

Seguindo a mesma lógica do estudo anterior, todavia se utilizando de outro elemento do *Modelo de Andrews*, busca-se primeiramente verificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da universidade (os pontos fortes, pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização) - Quadros 17, 19, 21, 18, (20 e 22). Na seqüência, procede-se verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação da capacidade interna da universidade (os pontos fortes, pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização) (Quadro 23).

Em ambas as situações supra citadas se procede à comparação entre os níveis estratégico e tático da universidade, a fim de observar a presença ou ausência de informações existentes nas referidas comparações, e as possíveis congruências e/ou incongruências existentes.

E, por fim, seguem após apresentação dos Quadros 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23 as interpretações. E com base nas interpretações, a análise conclusiva acerca dos resultados obtidos.

Quadro 17 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) -FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.2) Capacidade interna	
a.2.1) Ponto forte	
a.2.1.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.2.1.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
<p>“(…) Nós temos muitos alunos subsidiados pelas empresas, então a questão de mercado, de receita, de inadimplência, por exemplo, não é uma preocupação para a universidade (…)” (E-02/12); “(…) tanto que 30 ou 40% do total de mensalidade que a FURB arrecadava era pago diretamente pelas empresas (…)” (E-03/17); “Antes poderia ser considerado um ponto forte esse aspecto da não existência da inadimplência... (…)” (E-05/02). (Frequência 3).</p>	<p>“(…) pública de direito público, e isso traz no meu ponto de vista grandes vantagens (…)” (E-01/01).</p>
<p>Antes de 95 era um ponto forte, com relação ao espaço físico, a estrutura (…)” (E-04/52).</p>	<p>“(…) então em termos de expressão cultural nesse sentido nós temos conseguido melhorar muitas coisas (…)” (E-01/04).</p>
<p>Recursos Humanos: “Eu vejo os recursos humanos antes como um ponto forte porque na minha visão a estrutura administrativa da FURB era um ponto forte (…)</p> <p>o corpo interno tecnico-administrativo correspondia à necessidade. (…)” (E-04/59);.</p>	<p>Recursos Humanos - “(…) ponto forte com certeza (…)” (E-01/05); “(…) o corpo interno tecnico-administrativo correspondia à necessidade. Hoje é uma ameaça. Ameaça porque crescemos, somos 30 e poucos cursos, temos a mesma estratégia, a LDB , a concorrência, sistema avaliatório, a própria qualificação do professor exige um corpo técnico-administrativo mais bem preparado (…)” (E-04/59); “(…) o incentivo a qualificação docente (…)” (Q-03/4.e); Com relação ao corpo docente: “Nós estamos com índices neste particular acima da exigência da LDB , mas para nós temos que atingir acima de 80% (…)” (E-05/39). (Frequência 3).</p>
<p>“(…) o nosso endividamento era muito pouco, então esse é um ponto forte de antigamente, nós fazíamos investimentos com recursos próprios. (…)” (E-05/03).</p>	<p>Quanto à FURB: “(…) a presença política da universidade é muito forte, ela é lembrada em tudo que é evento importante não só local, mas regional e estadualmente, em termos institucionais (…)” (E-01/05); Agora continuamos a ser referência. Dentro do sistema ACADE nós somos ainda uma boa referência e em muitos campos nós continuamos como referência , digamos assim, um modelo de universidade ” (E-04/64). (Frequência 2).</p>
<p>“Qualidade de ensino (…)”.(Q-02/4.b).</p>	<p>“(…) No plano da formação de recursos humanos ela é sem duvida importantíssima na geração de bacharéis em computação , mas sem a FURB no campo da pesquisa e na parceria institucional, o que existe hoje de pólo em software em Blumenau não existiria (…)” (E-01/08).</p>

<p>“Natureza jurídica” (Q-02/4.d).</p>	<p>“(…) A instituição é democrática (…)” (E-01/50); “(…) o processo fica mais democrático (…)” (E-03/09); “(…) um plano estratégico, participativo, ativo e a partir, não da estrutura da universidade, a partir dos movimentos eleitorais, não foram os movimentos eleitorais para a reitoria. Aqui o reitor é eleito pela comunidade (…)” (E-04/08); “(…) nós somos uma organização que realmente descentraliza (… a independência das unidades em relação a reitoria” (E-02/19); “(…) nesse aspecto realmente existe uma participação maior as diversas unidades elas ajudam a elaborar o orçamento (… as pessoas tem noticias das verbas que a gente tem (…)” (E-03/37); descentralização administrativa” (Q-03/4.e). (Frequência 6).</p>
<p>“Criação do Campus na Região do Vale do Itajaí” (Q-05/4.d).</p>	<p>Com relação à infra estrutura: “(…) Com toda certeza (considera um ponto forte). Nós quando recebemos, e isso não sou eu que digo não, isso é de anos seguidos depoimentos de visitantes, depoimentos (…)” (E-06/47); “Infra-estrutura disponível (laboratórios, equipamentos e biblioteca), melhoria da titulação dos docentes e elaboração dos planos político-pedagógicos” (Q-02/4.b); “(…) um potencial de oferta de infra estrutura (…)” (E-04/57); “(…) infra estrutura física - “Olha só, acho que melhorou muito, mas a ênfase não foi em construir mais salas de aula (…)” (E-01/39). (Frequência 4).</p>
<p>“(…) comprometimento dos docentes (…)” (Q-02/4.b).</p>	<p>“A consolidação da instituição como Universidade, dedicada ao ensino, pesquisa e extensão (…)” (Q-03/4.e); “(…) desenvolvimento de ensino, pesquisa, extensão que são as funções básicas de qualquer universidade (…)” (E-03/10). (Frequência 2).</p>
<p>“(…) biblioteca (…)” (Q-02/4.b).</p>	<p>“(…) Nós somos bem remunerados, nossos níveis salariais são bons, muito acima do mercado (…)” (E-05/39).</p>
<p>“(…) transparência nos resultados (…)” (Q-02/4.b).</p>	<p>“(…) uma excelente área ambiental aqui na Universidade Regional de Blumenau (…)” (E-01/58).</p>
<p></p>	<p>“(…) eu acho que nós temos outro ponto muito positivo aqui, as pessoas gostam de trabalhar na FURB e as pessoas desejam trabalhar na FURB (…)” (E-05/40).</p>
<p></p>	<p>“(…) termos um enorme contingente de pessoas extremamente comprometidas (…)” (E-02/22).</p>
<p></p>	<p>“(…) Ninguém consegue sobreviver se não tiver um processo de gerenciamento que seja absolutamente racional (… na verdade nós estamos trabalhando com uma organização que funciona assim (…)” (E-02/31).</p>
<p></p>	<p>“(…) a melhoria da qualidade (…)” (E-03/10); “O aumento da qualidade de ensino” (Q-05/4.e). (Frequência 2).</p>

	“(...) ela tem conseguido manter um crescimento de acordo com a demanda necessária (...)” (E-03/37).
	Estar filiada à ACAFE: “(...) você vai formar aqui com qualidade, comum custo muito menor. (...) “E assim tudo... Política, por exemplo, de aquisição de equipamentos. Um coisa é você comprar 200 micro computadores numa leva aqui na FURB, outra coisa é comprar 2000 mil equipamentos para todas as instituições juntas, é o poder de barganha. Então acho que essa coisas nós estamos começando a perceber que é bom ficar unidos (...)” (E-05/15).
	“(...) Nós temos uma relação comunitária que posso dizer é muito forte , inclusive a universidade como um espaço de pensamento ideológico, inclusive . (...)” (E-04/90).
	“(...) a preocupação de publicar. A editora olhando o que ela publicava e publica hoje nós percebemos uma diferença muito grande (...)” (E-03/30).
	“(...) Melhorou muito a parte financeira da instituição hoje nós temos (...) estabilidade interna das contas (...)” (E-01/33 e 34).
	“(...) 95 não tinha mestrado aqui e agora já tem (...)” (E-03/30).

Quadro 18 - Dados do nível tático (questionário - perguntas fechadas) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB						
Nível Tático						
a) Análise da Formulação Estratégica						
a.2) Capacidade interna						
a.2.1) Ponto forte						
	a.2.1.1) 1990 a 1995	Não-resposta	TOTAL	a.2.1.2) 1996 a 2002	Não-resposta	TOTAL
Processo decisório na Universidade	62,50% (5)	0,00% (0)	100% (8)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Transparência dos resultados	37,50% (3)	25,00% (2)	100% (8)	55,56% (5)	22,22% (2)	100% (9)
Autonomia das unidades internas da Universidade	42,86% (3)	14,29% (1)	100% (7)	55,56% (5)	11,11% (1)	100% (9)
Planejamento Estratégico	0,00% (0)	28,57% (2)	100% (7)	50,00% (4)	25,00% (2)	100% (8)
Clareza de políticas/procedimentos institucionais	33,33% (2)	0,00% (0)	100% (6)	55,56% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Lobby junto aos poderes públicos municipais e estaduais	11,11% (1)	0,00% (0)	100% (9)	22,22% (2)	0,00% (0)	100% (9)
Racionalidade administrativa (otimização dos recursos)	33,33% (3)	0,00% (0)	100% (9)	22,22% (2)	0,00% (0)	100% (9)
Qualidade no ensino	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)
Pós-graduação	37,50% (3)	0,00% (0)	100% (8)	62,50% (5)	0,00% (0)	100% (8)
Projeto pedagógico	0,00% (0)	12,50% (1)	100% (8)	37,50% (3)	12,50% (1)	100% (8)
Pesquisa	0,00% (0)	14,29% (1)	100% (7)	22,22% (2)	11,11% (1)	100% (9)
Titulação docente	25,00% (2)	0,00% (0)	100% (8)	100% (9)	0,00% (0)	100% (9)
Produção científica – corpo docente	0,00% (0)	22,22% (2)	100% (9)	0,00% (0)	22,22% (2)	100% (9)
Comprometimento do Corpo docente	33,33% (3)	11,11% (1)	100% (9)	12,50% (1)	12,50% (1)	100% (8)
Quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas)	12,50% (1)	12,50% (1)	100% (8)	33,33% (3)	11,11% (1)	100% (9)
Comprometimento dos funcionários	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Qualidade dos Recursos humanos – Corpo técnico-administrativo	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)
Qualidade dos Recursos Humanos – Corpo docente	66,67% (6)	11,11% (1)	100% (9)	66,67% (6)	11,11% (1)	100% (9)
Laboratórios	55,56% (5)	0,00% (0)	100% (9)	88,89% (8)	0,00% (0)	100% (9)
Biblioteca	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)	88,89% (8)	11,11% (1)	100% (9)
Disponibilidade de espaço físico	11,11% (1)	0,00% (0)	100% (9)	33,33% (3)	0,00% (0)	100% (9)
Qualidade do espaço físico	33,33% (3)	11,11% (1)	100% (9)	55,56% (5)	11,11% (1)	100% (9)
Equipamentos	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)
Editora Universitária	42,86% (3)	0,00% (0)	100% (7)	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)
Comunicação Institucional (Externa)	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)

Comunicação Interna	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)
Atuação junto a comunidade	25,00% (2)	0,00% (0)	100% (8)	55,56% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Reputação interna	66,67% (6)	22,22% (2)	100% (9)	66,67% (6)	22,22% (2)	100% (9)
Ser uma instituição de caráter comunitário	77,78% (7)	22,22% (2)	100% (9)	77,78% (7)	22,22% (2)	100% (9)
A natureza jurídica	37,50% (3)	0,00% (0)	100% (8)	22,22% (2)	0,00% (0)	100% (9)
Ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa	25,00% (2)	0,00% (0)	100% (8)	55,56% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Ser de caráter público (recursos humanos e aquisições)	25,00% (2)	12,50% (1)	100% (8)	12,50% (1)	12,50% (1)	100% (8)
Não ser considerada uma instituição filantrópica	0,00% (0)	44,44% (4)	100% (9)	0,00% (0)	44,44% (4)	100% (9)
Relação com a comunidade	33,33% (3)	11,11% (1)	100% (9)	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)

Quadro 19 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.2) Capacidade interna	
a.2.2) Ponto fraco	
a.2.2.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.2.2.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
<p>“(…) infra estrutura física era um ponto fraco – “Não havia ar condicionado nas salas de aula e hoje as novas salas de aula já são construídas com ar condicionado (…)” (E-01/40); “(…) infraestrutura física” (Q-03/4.b.); “(…) porque tinha menos computador por aluno, as salas de aulas eram piores, os móveis da sala de aula eram piores, os computadores eram piores (…)” (E-03/38). (Frequência 3).</p>	<p>“(…) nós nos tornamos uma instituição pública, e no entanto nós não derivamos desse fato a grande vantagens do financiamento público (E-01/01); “(…) questões que decorrem da nossa natureza jurídica” (E-02/13); “Natureza jurídica (…)” (Q-03/4.c.). (Frequência 3).</p>
<p>“(…) Recursos Humanos - mas estávamos caminhando nesta direção - de se tornar um ponto forte (E-01/05); “(…) Não era ponto forte (…)” (E-01/29). (Frequência 2).</p>	<p>“(…) a universidade não se assume muito bem do ponto de vista do Marketing institucional como uma instituição pública (…)” (E-01/16); “(…) Acho que a FURB está precisando fazer um trabalho melhor nesse sentido, porque tem muita coisa boa que a universidade faz e a comunidade acadêmica não sabe (…) divulgar melhor o que tem de bom (…)” (E-03/45); “(…) a FURB está preocupada com o sistema de comunicação rádio, TV, etc.. Uma televisão interna que sempre vai mostrar está preocupada em montar todo material, uma instrumentação de marketing para sua potencialidade (…)” (E-04/80); “(…) é que nós somos pobres de marketing, pobres em divulgação, trabalhamos sem essa preocupação, entende? De nos fazer ver, de nos fazer sentir, enfim, de divulgar o nosso trabalho (…)” (E-06/39); “A comunicação externa é modesta / fraca” (Q-05/4.c.). (Frequência 5).</p>
<p>“(…) não havia transparência no uso do recurso, na manipulação do recurso financeiro (…)” (E-01/35); “(…) Outro ponto fraco nosso era a questão orçamentária (…)” (E-04/54); “(…) Era fraco no sentido não tanto de entrada (...) Era fraco no sentido de não termos um orçamento público eficaz (…)” (E-04/55); No sentido de controle interno, de organização interna, de discussão interna, de visibilidade interna, transparência de valores , então era praticamente um setor centrado, quer dizer a reitoria tinha o poder de (…)” (E-04/56). (Frequência 4).</p>	<p>“(…) uma diminuição do poder de investimento próprio estamos cada vez mais dependendo de investimentos externos, ou seja, você está se endividando. (...)” (E-05/03).</p>

“(...) a universidade não era democrática , as decisões não eram transparentes , os conselhos não eram representativo, as coisas aconteciam por impulso por pressão (...)” (E-01/52).	“Queda na qualidade de ensino (...)” (Q-02/4.b.).
“(...) junto aos empresários ela não gozava de bom prestígio (...)” (E-05/08).	“(...) pouca racionalidade processos administrativos (...)” (Q-02/4.b.),
“Falta de planejamento de médio e longo prazo” (Q-02/4.b.).	“(...) inexistência de financiamento público” (Q-03/4.c.).
“Estar muito voltada ao ensino (...)” (Q-03/4.b.).	Com relação aos recursos humanos (corpo técnico): “(...) esse excesso de qualificação da virando de certa forma uma dificuldade para nós pela insatisfação (...)” (E-05/15).
“Criação do Campus na Região do Vale do Itajaí” (Q-05/4.b.).	“(...) então eu vejo isso um ponto fraco da nossa instituição... um baixo percentual de professores em tempo integral (...)” (E-05/36).
“Agora antes o corpo docente eu acho que era uma ameaça, pela sua não qualificação, pelo seu não comprometimento com a universidade como um todo, era uma ameaça porque era um corpo docente que vinha no conceito de ensino, não vinha num conceito de pesquisa e extensão”. (...)” (E-04/60).	“(...) Nós não temos possibilidade de encaminhá-lo para bolsa de estudo (aluno) porque a concorrência é grande e não existe verba suficiente para isso. O crédito educativo hoje ele tem também suas limitações (...)” (E-06/41).
“(...) adesão ao regime de direito público” (Q-02/4.b.).	

Quadro 20 - Dados do nível tático (questionário - perguntas fechadas) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB						
Nível Tático						
a) Análise da Formulação Estratégica						
a.2) Capacidade interna						
a.2.1) Ponto fraco						
	a.2.1.1) 1990 a 1995	Não-resposta	TOTAL	a.2.1.1) 1996 a 2002	Não-resposta	TOTAL
Processo decisório na Universidade	37,50% (3)	0,00% (0)	100% (8)	33,33% (3)	0,00% (0)	100% (9)
Transparência dos resultados	37,50% (3)	25,00% (2)	100% (8)	22,22% (2)	22,22% (2)	100% (9)
Autonomia das unidades internas da Universidade	42,86% (3)	14,29% (1)	100% (7)	33,33% (3)	11,11% (1)	100% (9)
Planejamento Estratégico	71,43% (5)	28,57% (2)	100% (7)	25,00% (2)	25,00% (2)	100% (8)
Clareza de políticas/procedimentos institucionais	66,67% (4)	0,00% (0)	100% (6)	44,44% (4)	0,00% (0)	100% (9)
Lobby junto aos poderes públicos municipais e estaduais	88,89% (8)	0,00% (0)	100% (9)	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)
Racionalidade administrativa (otimização dos recursos)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)
Qualidade no ensino	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)
Pós-graduação	62,50% (5)	0,00% (0)	100% (8)	37,50% (3)	0,00% (0)	100% (8)
Projeto pedagógico	87,50% (7)	12,50% (1)	100% (8)	50,00% (4)	12,50% (1)	100% (8)
Pesquisa	85,71% (6)	14,29% (1)	100% (7)	66,67% (6)	11,11% (1)	100% (9)
Titulação docente	75,00% (6)	0,00% (0)	100% (8)	0,00% (0)	0,00% (0)	100% (9)
Produção científica – corpo docente	77,78% (7)	22,22% (2)	100% (9)	77,78% (7)	22,22% (2)	100% (9)
Comprometimento do Corpo docente	55,56% (5)	11,11% (1)	100% (9)	75,00% (6)	12,50% (1)	100% (8)
Quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas)	75,00% (6)	12,50% (1)	100% (8)	55,56% (5)	11,11% (1)	100% (9)
Comprometimento dos funcionários	22,22% (2)	0,00% (0)	100% (9)	33,33% (3)	0,00% (0)	100% (9)
Qualidade dos Recursos humanos – Corpo técnico-administrativo	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)
Qualidade dos Recursos Humanos – Corpo docente	22,22% (2)	11,11% (1)	100% (9)	22,22% (2)	11,11% (1)	100% (9)
Laboratórios	44,44% (4)	0,00% (0)	100% (9)	11,11% (1)	0,00% (0)	100% (9)
Biblioteca	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)	0,00% (0)	11,11% (1)	100% (9)

Disponibilidade de espaço físico	88,89% (8)	0,00% (0)	100% (9)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Qualidade do espaço físico	55,56% (5)	11,11% (1)	100% (9)	33,33% (3)	11,11% (1)	100% (9)
Equipamentos	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)
Editora Universitária	57,14% (4)	0,00% (0)	100% (7)	22,22% (2)	0,00% (0)	100% (9)
Comunicação Institucional (Externa)	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)
Comunicação Interna	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)	77,78% (7)	11,11% (1)	100% (9)
Atuação junto à comunidade	75,00% (6)	0,00% (0)	100% (8)	44,44% (4)	0,00% (0)	100% (9)
Reputação interna	11,11% (1)	22,22% (2)	100% (9)	11,11% (1)	22,22% (2)	100% (9)
Ser uma instituição de caráter comunitário	0,00% (0)	22,22% (2)	100% (9)	0,00% (0)	22,22% (2)	100% (9)
A natureza jurídica	62,50% (5)	0,00% (0)	100% (8)	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)
Ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa	75,00% (6)	0,00% (0)	100% (8)	44,44% (4)	0,00% (0)	100% (9)
Ser de caráter público (recursos humanos e aquisições)	62,50% (5)	12,50% (1)	100% (8)	75,00% (6)	12,50% (1)	100% (8)
Não ser considerada uma instituição filantrópica	55,56% (5)	44,44% (4)	100% (9)	55,56% (5)	44,44% (4)	100% (9)
Relação com a comunidade	55,56% (5)	11,11% (1)	100% (9)	44,44% (4)	11,11% (1)	100% (9)

Quadro 21 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.2) Capacidade interna	
a.2.3) Competências/capacidades distintivas	
a.2.3.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.2.3.1) Considerando-se o período de 1996 a 2002
“(...) nós éramos referenciais importantes num processo no estado de Santa Catarina como uma das referências de interiorização (...)” (E-04/43);	Qualidade de ensino de pesquisa, de extensão integrada (...)” (E-01/65).
“Esse decidir coletivamente, discutir a universidade as suas ameaças, sua oportunidade, mas coletivamente e as decisões vindo coletivamente foi o que manteve a FURB como um grande referencial ” (E-04/64).	“(...) acho que somos mais democráticos (...)” (E-01/63); “(...) o reitor é um executivo de políticas coletivas (...)” (E-05/20); “(...) E uma terceira vantagem é a nossa forma colegiada de administrar. Ela nos surpreende, é um processo demorado, penoso, mas ele acaba sendo compartilhado e quando nasce, nasce pronto, fortalecido (...) ” (E-06/40). (Frequência 3).
	“(...) por exemplo a competência acadêmica porque temos uma área de meio ambiente extremamente competente(...)” (E-01/65); “(...) um segundo diferencial a área ambiental. (...) ” (E-05/17). (Frequência 2).
	“(...) desenvolvimento regional extremamente competente (...)” (E-01/65).
	“(...) área da informática extremamente competentes (...)”; (E-01/65) “Cultura de Informática. (...) ” (E-05/16). (Frequência 2).
	“(...) nós somos um entre oito cursos de graduação em medicina com conceito A no provão (...)” (E-01/65).
	“(...) nós somos uma organização muito séria, muito honesta (...) muito íntegra (...) nós temos uma sinceridade de propósito e eu acho que nos distingue(...)” (E-02/16); “ (...) a nossa grande diferença está na qualidade do nosso trabalho, na seriedade como nós trabalhamos (...) ” (E-06/38). (Frequência 2).
	“(...) O que distingue mais, agora no ponto de vista mais concreto, mais prático, nós criamos aqui um sistema de interface com a comunidade que poucos têm ou que construíram da forma que nós construímos aqui, que são os nossos Institutos de Pesquisas, um PS que é instituto de Pesquisas Sociais, IPA – Instituto de Pesquisas Ambientais, IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas (...) ” (E-02/18).

	A Furb “(...) realmente participa muito intensamente da vida da comunidade (...) nós somos muito fortes na extensão (...)” (E-02/18).
	“(...) A qualidade do professor tem aumentado bastante (...)” (E-03/30).
	“(...) a nossa biblioteca é uma das melhores do país (...)” (E-03/30); “(...) Biblioteca. É um diferencial disparado das outras universidades. (...)” (E-05/16); “Biblioteca sexta melhor do país” (Q09-5.b.). (Frequência 3).
	“Os Programas de Mestrado” (Q-05/5.b).
	“Máquina enxuta” (Q-09/5.b.).
	“Estrutura”(Q-09/5.b.).
	“Investimento em corpo docente” (Q-09/5.b.).

Quadro 22 - Dados do nível tático (questionário - perguntas fechadas) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB					
Nível Tático					
a) Análise da Formulação Estratégica					
a.2) Capacidade interna					
a.2.3) Competências/capacidades distintivas					
a.2.3.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995			a.2.3.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002		
5.A.	No. cit.	Freq.	5.B.	No. cit.	Freq.
Contribuição para o desenvolvimento econômico regional.	7	77,78%	Ser universidade.	8	88,89%
Ser a responsável pela qualificação profissional para a indústria e para o serviço público da região.	6	66,67%	Processo decisório democrático.	7	77,78%
Referência no estado por ser a primeira instituição de ensino superior do interior de SC.	6	66,67%	Integração com a comunidade.	4	44,44%
Decisões colegiadas/coletivas, gestão participativa, cultura participativa, gestão democrática.	4	44,44%	Ser forte na extensão	3	33,33%
Não-resposta	1	11,11%	Integridade.	7	77,78%
Outros	0	0,00%	Seriedade de propósito.	8	88,89%
			Descentralização- Processo político- sucessões periódicas - equilíbrio do poder.	8	88,89%
			Ser influente na comunidade.	4	44,44%
			Os Institutos de pesquisa que a Universidade possui.	6	66,67%
			Outros	1	11,11%
			Não-resposta	1	11,11%
TOTAL OBS.	9		TOTAL OBS.	9	
O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).			O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (10 no máximo).		

Quadro 23 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
Níveis Estratégico e Tático
a) Análise da Formulação Estratégica
a.2) Capacidade interna
<p>a.2.4) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação das capacidades internas da FURB</p> <p>“Primeiro internamente nós passamos por mudanças significativas algumas com forte influência da conjuntura externa mas as principais em virtude de tomadas de posições internas (...)” (E-01/01); “(...) As exigências (NLDB) em si, menos. Houve uma tomada de consciência (...)” (E-01/41); “Não. A nova lei nos favorece apenas na autonomia para abrir novos cursos e de registrar nossos próprios diplomas” (Q-02/5.c.); “Penso que o esforço realizado pela própria Instituição teve mais influência na consecução destas competências/ capacidades” (Q-03/5.c.); “A LDB teve pouca influência neste sentido. A política institucional (interna) teve maior relação nestas mudanças” (Q-03/4f); “A NLDB tem seu papel de destaque, porém a busca por uma melhor qualidade no ensino tem destaque” (Q-05/5.c.); “(...) Nós tínhamos isso muito claro em 1990 que uma universidade se faz com pessoas habilitadas, com doutores e nós não podíamos ficar apenas no discurso, nós mesmos tínhamos de nos qualificar, apesar do sacrifício que isto representaria (...)” (E-01/57); Como eu falei, apesar de uma visão de universidade voltada para a qualidade (...) que já havia (...)” (E-02-12); “(...) mas nós estávamos muito mais preocupados em crescer paulatinamente (no período de 1990 a 1996), pensando em ser isso que nós acabamos nos tornando aos poucos (...)” (E-01/66); A cultura participativa (...) sempre. Isso antes e depois. Digamos assim, se você conversar com qualquer professor, você vai perceber o seguinte: que ele tem uma certa aversão da universidade porque ele sempre discute coletivamente, não há ilhas da tecnologia, ilhas da medicina porque todos os problemas são trazidos para uma coletividade, ela volta para a coletividade, ela gira e isso um ponto de referência (...)” (E-04/68-69); ““Não. Faz parte da cultura da FURB desde a sua fundação em 1964” (Q-09/5.c.); “(...) implantação do sistema de avaliação (...)” (E-05/25); A NLDB influenciou apenas indiretamente. Considero que o sistema de avaliação institucional (PAIUB, Provão, etc.) teve papel relevante na determinação de metas e ações que provocaram a mudança” (Q-02/4.f.); A Furb “Ela sempre teve uma presença forte na comunidade regional (...)” (E-01/10); “A LDB colocava a necessidade da qualificação docente. Nós tínhamos isso muito claro em 1990 que uma universidade se faz de pessoas habilitadas, com doutores e nós não podíamos ficar apenas no discurso, nós mesmos tínhamos de nos qualificar, apesar do sacrifício que isto representaria (...)” (E-01/57); Como eu falei, apesar de uma visão de universidade voltada para a qualidade, para a qualificação docente que já havia (...)” (E-02-12); “O planejamento estratégico é para nós um documento integrador, fundamental (...)” (E-04/06); Quanto aos recursos humanos: “(...) Mas eu não poderia te dizer que existe há uma diferença nítida entre o advento da LDB e o período anterior, porque esta sempre foi uma preocupação da instituição, sempre trabalhamos com um quadro enxuto de funcionários, mas perfeitamente controlado (...)” (E-06/49); (Frequência 9).</p> <p>“ (...) Hoje eu creio que as comissões são mais exigentes para a instituição em função da concorrência, em função dessas exigências de qualidades que temos que ter, em função das dificuldades dos custos que nós não podemos nem tudo repassar, então nós temos que diminuir custos, e ao mesmo tempo atender todas as demandas (...)” (E-05/28); “A concorrência (...)”. (Q-05/4.f.); “ (...) após o surgimento da concorrência a FURB se alerta até para modificar o seu currículo (...)” (E-04/45). (Frequência 3).</p> <p>“(...) a economia regional (...)”. (Q-05/4.f.); “(...) tanto que perdemos de forma muito significativa o subsídio do setor empresarial dos alunos que estão aqui presentes, que era bem mais, diminuiu bastante (...)” (E-02/12); Quanto à inadimplência: “E por que aumentou? Porque hoje existe mais desemprego do que no início dos anos 90 (...)” (E-01/38). (Frequência 3).</p>

Impactos da NLDB: "(...) a nova LDB traz mudança na maneira através da qual as decisões são tomadas na universidade (...) o peso da opinião deles (alunos) era muito pequeno e hoje eles tem 1/3 (...) eles tem já um peso bem maior (...) o processo fica mais democrático (...)" (E-03/09); "(...) LDB abrindo mais até para que as universidade trabalhem seus planejamentos estratégicos para, digamos assim, até se adaptar a uma nova leitura da LDB (...)" (E-04/05); "(...) mas além desses aspectos de facilitar criação de outras instituições e aumento da concorrência (...)" (E-03/09); "(...) a questão financeira nesse aspecto ela é um pouco preocupante porque a gente percebe que a medida que os anos passam as exigências de infra estrutura e manutenção dessa infra estrutura são cada vez maiores e que tem custos mais elevados (...)" (E-05/03); "(...) nós não tínhamos cursos tão elevados por causa das exigência, menos exigências do ponto de vista porque não existia avaliação (...)" (E-05/28); "(...) os alunos são mais críticos, quiçá em decorrência dessa onda de todos esse mecanismos que nós temos de avaliação do sistema universitário que a própria imprensa está auxiliando na disseminação desse conceito. (...)" (E-05/25). (Frequência 3).

"(...) exatamente em 95, nós nos tornamos públicos, apesar de sermos de direito publico, nós nos tornamos uma instituição pública (...)" (E-01/01); "O que mais influenciou foi a mudança na natureza jurídica, é quase impossível manter a natureza pública com recursos advindos basicamente das mensalidades brasileiras" (Q-06/4.e); "A vida da Instituição foi mais afetada pela mudança do regime jurídico (...)"(Q-03/4.f.); "Não vejo na NLDB o fator mais influenciado mas sim a mudança de regime de trabalho" (Q-06/4.e). (Frequência 2).

"Muita coisa mudou por própria exigência da reeleição (...)"(E-05/25); "(...) Já em 94 essa discussão entra como proposta e o reitor que se elege naquela época, se elege com uma proposta e isso prossegue e aí o segundo mandato ele vai concretizar o planejamento estratégico que não aconteceu na primeira proposta e aí sim há discussão em toda a universidade de um processo mais forte de qualificação no corpo docente, investimento na pesquisa, investimento na extensão, política de pesquisa, política de extensão (...) uma nova visão de universidade (...)" (E-04/12); "(...) o planejamento estratégico que não aconteceu na primeira proposta (...) uma nova visão de universidade (...)" (E-04/12); "(...) do movimento eleitoral, da proposta eleitoral (...)" (E-04/06). (Frequência 2).

"(...) alterações estruturais na sociedade brasileira" (Q-03/4.f.).

" (...) por exigência da própria sociedade local (...)" (E-05/25).

"Não considero que foi a NLDB" (Q-10/4.f.).

1.1.1.1.5 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos itens dos quadros 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23. Estas interpretações permitirão concluir qual a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação da capacidade interna da FURB (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização) no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.5.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização)

Nesta primeira parte do estudo busca-se identificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da FURB (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas).

Como capacidade interna de uma organização, entende-se, neste trabalho, o conjunto de *pontos fortes*, *pontos fracos* e das *competências/capacidades distintivas* das universidades, objetos desta pesquisa. Tem-se desta foram *ponto forte* como sendo uma característica que proporciona uma capacidade importante, ou algo que a instituição faz bem, pode ser uma capacidade competitiva valiosa, uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou um empreendimento que coloca a instituição numa posição de vantagem. Um *ponto fraco*, todavia, é algo que a instituição não tem ou não faz muito bem (em comparação com as outras instituições que atuam na mesma área), ou ainda, uma condição que a coloca em desvantagem (THOMPSON e STRICKLAND, 2000). Já as *competências/capacidades distintivas* são aquelas características de difícil imitação pelos concorrentes, aquilo que a instituição faz eficientemente ou especialmente bem se comparada aos concorrentes ou o que traz vantagens sobre as demais instituições.

Auscultaram-se o nível tático e o nível estratégico da FURB para identificar-se os aspectos supracitados. A seguir apresentamos a análise dos resultados por subperíodo.

O subperíodo 1990 a 1995

Pontos fortes identificados

No nível estratégico ressalta-se em primeiro lugar como ponto forte do período 90 a 95 (com uma freqüência de três vezes), o fato de "que 30% ou 40% do total de mensalidades que a FURB arrecadava era pago diretamente pelas empresas, as empresas pagavam total ou parcialmente a mensalidade dos alunos". E também com relação ao aspecto financeiro, o fato de a FURB fazer investimentos com recursos próprios, que, em termos financeiros, resultava em certa tranqüilidade. No que se refere ao nível tático, esse aspecto aparece como um ponto forte (com uma freqüência de quatro afirmações).

Dentre os aspectos que parecem ter mais relevância, enquanto pontos fortes neste subperíodo para o nível tático, destacam-se os seguintes: ser uma instituição de caráter comunitário; a qualidade do ensino; o comprometimento dos funcionários e a biblioteca (com uma freqüência de sete vezes). Na seqüência aparece a reputação interna da instituição e a qualidade dos recursos humanos (com uma freqüência de seis vezes); processo decisório da universidade (considerado participativo) e os laboratórios (com uma freqüência de cinco vezes); qualidade dos recursos humanos técnico-administrativos (com uma freqüência de quatro vezes); comprometimento do corpo docente; qualidade do espaço físico; racionalidade administrativa (otimização dos recursos); relação com a comunidade; a natureza jurídica; pós-graduação; transparência dos resultados; autonomia das unidades internas da universidade e editora universitária (com uma freqüência de três vezes); atuação junto à comunidade e ser de caráter público (recursos humanos e aquisições); ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa; titulação docente; clareza de políticas/procedimentos institucionais (com uma freqüência de

duas vezes). Foram levantados ainda, com a frequência de apenas uma vez: comunicação institucional (externa); comunicação interna; disponibilidade de espaço físico; equipamentos; *lobby* junto aos poderes públicos municipais e estaduais e quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas).

Alguns dos aspectos supracitados merecem explicações mais detalhadas. Então vejamos por primeiro a biblioteca da FURB, que possui um acervo com 380 mil volumes, mais de 118 mil títulos (classificada pela Rede Bibliodata-Calco, da Fundação Getúlio Vargas, em 6º lugar no Brasil) não aparece apenas como um ponto forte, mas inclusive, como se verá adiante, é considerada como um diferencial da FURB.

Um outro aspecto é a infraestrutura da FURB, citada por um membro do nível estratégico como um ponto forte nesse período, um ponto forte se “comparando com outras era um ponto forte regional”. A infraestrutura é considerada no mesmo período, por outro membro do nível estratégico, como um ponto fraco, se comparadas às condições atuais.

No tocante à relação e à atuação junto a comunidade, um membro do grupo estratégico afirma: “(...) a FURB de fato é muito inserida nas problemáticas locais, problemas de desemprego, de violência, a FURB está em todas as questões e é chamada para isso (...)”, ou ainda, “(...) a FURB é o resultado do movimento comunitário, então nasceu da comunidade (...)”, daí uma relação tão próxima e uma atuação tão incisiva junto à comunidade.

Com base nessas análises os dados do nível tático complementam os do nível estratégico.

Passaremos agora apresentação dos dados relacionados aos pontos fracos da FURB do período em questão e a considerações e apontamentos sobre contradições e/ou reforço a determinados aspectos relacionados aos pontos fortes desse período.

Pontos fracos identificados

No tocante aos dados levantados junto ao nível estratégico, a infraestrutura (com frequência de três vezes) aparece aqui classificada como um ponto fraco,

sendo que anteriormente foi classificada como um ponto forte. Ressalta-se, que é assim considerada, se comparada com as condições atuais. A classificação como ponto forte no período anterior estava atrelada à comparação com as outras IES's da região. Por isso, não cabe apontar como contradição. Contradição há no que se refere à qualidade dos recursos humanos (com freqüência de duas vezes), que aqui é considerada ponto fraco e, anteriormente, foi classificada como ponto forte.

A transparência dos resultados (uso de recursos) foi tida pelo nível estratégico nesse subperíodo como um ponto fraco (com freqüência de duas vezes). Esse aspecto, no período anterior, foi considerado um ponto forte. É importante frisar que a transparência é tida como um ponto fraco, no sentido de que a elaboração dos orçamentos não era participativa e que os resultados não eram publicados abertamente. De forma que, em momento algum, os pesquisados colocaram em jogo a idoneidade dos dirigentes da época. Todavia, com relação a esse aspecto ainda convém salientar que o processo de uma gestão mais participativa começa a se delinear no final desse período, com a troca de reitores. Por esse motivo, talvez, até não haja contradição, como referenciado na seguinte afirmação de um membro do nível estratégico: "Orçamento mais participativo ele começou até um pouco antes disso, em 93 ou 94 já se começava a escutar mais ... tirar o orçamento do gabinete e hoje também nesse aspecto realmente existe uma participação maior das diversas unidades, elas ajudam a elaborar o orçamento (...) as pessoas têm notícias das verbas que a gente tem".

A classificação dos pontos fracos apresentada pelo nível tático, em ordem decrescente de freqüência, foi a seguinte: disponibilidade de espaço físico e *lobby* junto aos poderes públicos municipais e estaduais (com freqüência de oito vezes); comunicação institucional (externa), comunicação interna, equipamentos, produção científica – corpo docente e projeto pedagógico (com freqüência de sete vezes); racionalidade administrativa/otimização dos recursos, atuação junto à comunidade, quantidade de docentes com regime de tempo integral, ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa, titulação docente e pesquisa (com freqüência de seis vezes); comprometimento do corpo docente, não ser considerada uma instituição filantrópica, qualidade do espaço físico, relação com a comunidade, a natureza jurídica, pós-graduação (*stricto sensu* não existia), ser de caráter público

(recursos humanos e aquisições) e planejamento estratégico (com freqüência de cinco vezes); laboratórios, qualidade dos recursos humanos – corpo técnico-administrativo, recursos financeiros, editora universitária e clareza de políticas/procedimentos institucionais (com freqüência de quatro vezes); processo decisório na universidade, transparência dos resultados e autonomia das unidades internas da universidade (com freqüência de três vezes); comprometimento dos funcionários e qualidade dos recursos humanos – corpo docente (com freqüência de duas vezes); prestígio junto aos empresários, falta de planejamento de médio e longo prazo, estar muito voltada ao ensino, criação do Campus na Região do Vale do Itajaí, adesão ao regime de direito público, biblioteca, qualidade no ensino e reputação interna (com freqüência de uma vez); ser uma instituição de caráter comunitário não foi elencada.

Competências/capacidades distintivas

No que se refere às competências/capacidades distintivas identificadas pelo nível estratégico no subperíodo em questão, temos: o fato de ser referência no processo de interiorização do ensino superior em Santa Catarina e o processo decisório coletivo (com freqüência de uma vez cada um).

No que se refere ao nível tático, foram ressaltados os seguintes itens: contribuição para o desenvolvimento econômico regional (com freqüência de sete vezes); ser a responsável pela qualificação profissional para a indústria e para o serviço público da região e referência no estado por ser a primeira instituição de ensino superior do interior de SC (com freqüência de seis vezes); decisões coletivas, gestão participativa, cultura participativa, gestão democrática (com freqüência de quatro vezes).

Observa-se que neste quesito, as colocações do nível tático complementam e ao mesmo tempo reforçam os dados levantados no nível estratégico.

Pontos fortes identificados

A titulação docente é apontada tanto pelo nível estratégico (com freqüência de duas vezes); quanto pelo tático (unanimidade entre os respondentes) como ponto forte número “um” da FURB no subperíodo em questão. Com relação a esse aspecto, um membro do nível estratégico salienta: “Nós estamos com índices neste item em particular, acima da exigência da LDB (30% de mestres e doutores no quadro docente), mas nós pretendemos atingir acima de 80% (...)”. O nível tático, com relação ao corpo docente, aponta, com freqüência de seis vezes, a qualidade do corpo docente.

A gestão democrática/descentralizada/processo decisório da FURB foi também um dos itens mais evidenciados, tanto pelo nível estratégico como pelo tático (ambos com freqüência de seis vezes).

O nível estratégico (com freqüência de duas vezes) cita que a FURB continua sendo (foi citado este aspecto como um ponto forte do período anterior) modelo de referência para outras IES's do estado. O nível tático não mencionou nada sobre este aspecto.

O nível estratégico aponta a melhoria da infraestrutura, classificando-a como um ponto forte (com freqüência de quatro vezes); o nível tático também menciona nesse sentido os laboratórios (com freqüência de oito vezes), a qualidade do espaço físico (com freqüência de cinco vezes), disponibilidade de espaço físico (com freqüência de três vezes) e equipamentos (com freqüência de quatro vezes).

A editora universitária é citada uma vez pelo nível estratégico, e no nível tático ela aparece com freqüência de sete vezes. A qualidade de ensino é mencionada nos dois níveis, no estratégico (com freqüência de duas vezes) e no tático (com freqüência de sete vezes).

A consolidação da FURB como universidade “dedicada ao ensino, pesquisa e extensão” (com freqüência de duas vezes) é considerada pelo nível estratégico como um ponto forte. O nível tático também evidencia este aspecto (com freqüência de cinco vezes).

Afirmações como as que seguem: “as pessoas gostam de trabalhar aqui”; “temos pessoas comprometidas” mencionadas pelo nível estratégico, e a freqüência com que aparece a reputação interna da FURB (total de seis vezes), levam a crer que a FURB é considerada um bom lugar para se trabalhar, gozando de um bom clima organizacional.

No que se refere à reputação externa, surge afirmação no nível estratégico do tipo: “acho que cultural, econômica, social, politicamente a universidade desfruta de uma reputação muito boa, melhor do que no passado”. A transparência dos resultados (com freqüência de cinco vezes) no nível tático, não é citada pelo nível estratégico como sendo um ponto forte.

A racionalidade administrativa (otimização dos recursos) aparece no nível tático (com freqüência de duas vezes), e no nível estratégico (com a freqüência de uma vez). Há contradição no nível tático, que também afirma se tratar de um ponto fraco.

A qualidade no ensino é mencionada em ambos os níveis como sendo um ponto forte. No nível estratégico com freqüência de duas vezes e no nível tático com freqüência de sete vezes.

Ser uma instituição de caráter comunitário é um aspecto que aparece bem cotado como ponto forte (com freqüência de sete vezes).

Outros aspectos levantados pelo nível tático como sendo pontos fortes no período em questão, seguem elencados: atuação junto à comunidade, transparência de resultados, ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa, clareza de políticas/procedimentos institucionais e pós-graduação (com freqüência de cinco vezes). O nível estratégico também cita uma vez a pós-graduação “não tinha mestrado aqui, e agora tem”.

Os aspectos: qualidade dos recursos humanos (corpo técnico-administrativo), planejamento estratégico e relação com a comunidade aparecem com freqüência de quatro vezes cada um. Este último é também citado pelo nível estratégico (com freqüência de uma vez). Na seqüência tem-se ainda citados pelo nível tático: projeto pedagógico (com freqüência de três vezes); a natureza jurídica, pesquisa e *lobby* junto aos poderes públicos municipais e estaduais (com freqüência de duas vezes); comunicação institucional (externa), comunicação

interna, comprometimento do corpo docente, ser de caráter público (recursos humanos e aquisições), estes últimos com frequência de uma vez.

Quanto aos recursos financeiros, são citados pelo nível estratégico como um ponto forte, “(...) hoje nós temos (...) estabilidade interna de contas”. O nível tático não menciona este aspecto.

O nível estratégico cita, com frequência de uma vez: a expressão cultural que a FURB tem conseguido; a contribuição da FURB no campo da pesquisa e na formação de bacharéis em informática, que contribui para que Blumenau seja hoje considerada um pólo em software; o fato de a FURB estar conseguindo manter um crescimento de acordo com a demanda necessária; e ainda, estar filiada ACADEMIA, que aparece com citações do tipo: “(...) política, por exemplo, de aquisição de equipamentos, uma coisa é você comprar 200 micro computadores numa leva aqui na FURB, outra coisa é comprar 2000 mil equipamentos para todas as instituições juntas, é o poder de barganha (...)” .

Há uma citação do nível tático sobre o aspecto jurídico da FURB, instituição pública de direito público, afirmando que traz grandes vantagens. Nesse sentido, aqui há contradições como veremos a seguir, pois esse aspecto também é apontado como um ponto fraco e com frequência considerável, como veremos a seguir.

Nessa parte também se percebe, por meio das análises, que os dados do nível tático não contradizem os dados obtidos do nível estratégico, e sim os complementam.

Passaremos, na seqüência, à apresentação dos dados relacionados aos pontos fracos da FURB do período 1996 a 2002. Considerações e apontamentos sobre contradições e/ou reforço a determinados aspectos relacionados aos pontos fortes deste período continuarão sendo comentados no decorrer da apresentação.

Pontos fracos identificados

No que se refere aos pontos fracos do subperíodo de 1996 a 2002, os aspectos que se destacam são: a natureza jurídica/ser de caráter público e comunicação institucional externa. Apontados em ambos os níveis, estratégico e

tático, com freqüência considerável. A natureza jurídica (com freqüência de sete vezes no nível tático e três no nível estratégico) é evidenciada por afirmações como as que seguem: “ (...) nós nos tornamos uma instituição pública e, no entanto, nós não derivamos desse fato a grande vantagem do financiamento público” e “a IES se ressentida da condição de instituição pública com os deveres e restrições do serviço público e a necessidade de gerar receita e concorrer com instituições privadas“. Isso devido ao fato de a FURB ser uma fundação de direito público. A freqüência com que esse aspecto foi citado, leva a crer que efetivamente é um ponto fraco da FURB e não um ponto forte, como classificado anteriormente.

Quanto à comunicação institucional externa, o nível estratégico afirma: “(...) nós somos pobres de marketing, pobres em divulgação, trabalhamos sem essa preocupação, entende? De nos fazer ver, de nos fazer sentir, enfim, de divulgar o nosso trabalho (...)”. Esse aspecto se apresentou com freqüência de sete vezes no nível tático e cinco no nível estratégico.

Com uma freqüência de sete vezes no nível tático, aparecem também: comunicação interna, *lobby* junto aos poderes públicos municipais e estaduais, produção científica, corpo docente e racionalidade administrativa (otimização dos recursos). Na seqüência tem-se: disponibilidade de espaço físico, pesquisa e comprometimento do corpo docente (com freqüência de sete vezes). Não ser considerada uma instituição filantrópica e quantidade de docentes com regime de tempo integral aparece com freqüência de cinco vezes. Com relação à quantidade de docentes com regime de tempo integral, o nível estratégico salienta: “Nós ainda temos na faixa de 30% do corpo docente integrais, o que consideramos muito baixo e por que não temos mais? Não temos mais por causa dos custos”.

Já os itens, atuação junto à comunidade, clareza de políticas/procedimentos institucionais, equipamentos, qualidade dos recursos humanos – corpo técnico-administrativo, ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa, relação com a comunidade e projeto pedagógico, apresentam uma freqüência de quatro vezes (nível tático). Desses itens, é mencionado pelo nível estratégico apenas “(...) o corpo interno técnico-administrativo correspondia a necessidade. Hoje é uma ameaça. Ameaça porque crescemos, somos 30 e poucos cursos, temos a mesma

estratégia, a LDB, a concorrência, sistema avaliatório, a própria qualificação do professor exige um corpo técnico-administrativo mais bem preparado (...).”

Outros itens mencionados pelo nível tático: autonomia das unidades internas da universidade, comprometimento dos funcionários, processo decisório na universidade, qualidade do espaço físico e pós-graduação (com frequência de três vezes). Estes não foram mencionados pelo nível estratégico.

Os aspectos: editora universitária, qualidade dos recursos humanos – corpo docente, transparência dos resultados, planejamento estratégico, laboratórios, qualidade no ensino, reputação interna (mencionados pelo nível tático apenas) que apareciam com uma frequência alta na classificação dos pontos fortes da FURB, aqui são mencionados com frequência de duas vezes e uma vez.

Os aspectos: biblioteca, ser uma instituição de caráter comunitário, e titulação docente, que aparecem com frequência elevada na classificação de pontos fortes da FURB, não são mencionados na classificação dos aspectos considerados pontos fracos.

O conteúdo dos dois últimos parágrafos reforça a congruência dos resultados obtidos na classificação de pontos fortes e pontos fracos no período, uma vez que itens com incidência de frequência alta na classificação de pontos fortes aparecem com baixa ou nenhuma frequência na classificação dos pontos fracos da FURB.

O nível estratégico aponta como ponto fraco (com frequência de uma vez) nesse período, os seguintes aspectos: verba insuficiente para bolsa de estudos para os alunos e diminuição do poder de investimento próprio da instituição.

Competências/capacidades distintivas identificadas

Quanto aos aspectos relacionados às competências/capacidades distintivas identificadas, é interessante ressaltar, principalmente no que se refere às afirmações do nível estratégico, o aumento de aspectos identificados do período de 1996 a 2002 em relação ao período de 1990 a 1995.

Tanto no nível tático (com freqüência de oito vezes) quanto no estratégico (com freqüência de duas vezes), o aspecto que aparece com maior freqüência, classificado como competência/capacidade distintiva é a seriedade de propósito da FURB. Uma das citações do nível estratégico, com relação a este aspecto: “(...) nós somos uma organização muito séria, muito honesta. Acho que nós somos uma organização muito íntegra. Não sei se as outras não o são, mas eu acho que nós temos uma sinceridade de propósito que nos distingue (...)”. A integridade, aspecto *afim* com a *seriedade de propósito*, aparece com freqüência de sete vezes no nível tático.

O nível tático apontou *ser universidade* (com freqüência de oito vezes), como sendo uma capacidade distintiva. Esse aspecto já havia sido mencionado (com freqüência de cinco vezes) como um ponto forte da FURB. Afinal ela é a única universidade de Blumenau.

Os aspectos relacionados a uma gestão participativa, democrática e descentralizada (descentralização, processo político, sucessões periódicas, equilíbrio do poder, processo decisório democrático) mencionadas anteriormente como ponto forte, aparecem novamente classificados como capacidade distintiva, com freqüência de oito vezes no nível tático e freqüência de três vezes no nível estratégico. Nesse sentido, os dirigentes do nível estratégico afirmam: “(...) o reitor é um executivo de políticas coletivas (...)” e “(...) uma vantagem nossa é a forma colegiada de administrar. Ela nos surpreende, é um processo demorado, penoso, mas ele acaba sendo compartilhado e quando nasce, nasce pronto, fortalecido (...)” .

Nas opiniões, tanto do nível tático, quanto do nível estratégico (com freqüência de três vezes), a atuação da FURB junto à comunidade, é algo que a distingue. Um dos Pró-Reitores entrevistados afirma: “(...) realmente a FURB participa muito intensamente da vida da comunidade (...) nós somos muito fortes na extensão (...)”. Com referência à atuação junto à comunidade aparecem elencados itens como: ser influente na comunidade (com freqüência de quatro vezes), integração com a comunidade (também com freqüência de quatro vezes) e ser forte na extensão (com freqüência de três vezes). Ainda, no que se refere à aproximação/atuação junto comunidade, são citados por ambos os níveis hierárquicos, os institutos de pesquisa que a FURB possui (com freqüência de seis

vezes no nível tático e uma no nível estratégico). Segundo um membro do nível estratégico: “(...) nós criamos aqui um sistema de interface com a comunidade que poucos têm ou que construíram da forma que nós construímos, que são os nossos Institutos de Pesquisas. O IPS que é Instituto de Pesquisas Sociais; o IPA – Instituto de Pesquisas Ambientais; e o IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas (...)”.

A biblioteca, anteriormente classificada como um ponto forte, e por sinal muito bem classificada, é mencionada como diferencial pelo nível estratégico (com frequência de duas vezes) e pelo nível tático (com frequência de uma vez). “(...) Biblioteca é um diferencial disparado das outras universidades. (...)” – afirmação de membro do nível estratégico.

O nível estratégico menciona, com uma frequência de duas vezes, a área ambiental e área da informática (já citada) como ponto forte. Essas áreas foram estrategicamente escolhidas pela FURB para se tornarem diferenciais, segundo comentários de membro do nível estratégico. Um membro do nível estratégico explica por que a área de informática é importante a ponto de ser considerada um diferencial: “A FURB tem uma presença ativa, por exemplo, participa do GENE nacionalmente. O GENE é um programa importante de incubadora de negócios na área de informática. Ela participa do SOFTECS 2000, um programa do Ministério da Ciência e Tecnologia que habilita empresas a participar do processo de exportação de software, então nossos pesquisadores nessa área estão lá dentro. A informática tem grande importância econômica local (...). Hoje nós temos em Blumenau cerca de 400 a 450 empresas na área de informática e destas, 300 são desenvolvedoras de software, portanto, produtoras de programas de computador. Isso para uma cidade de pouco mais de 250 mil habitantes é inédito no Brasil. Nosso alunos têm empregos bons logo que saem da universidade. Então isso não é meramente preparação para o mercado, a universidade se fortaleceu neste sentido também, cresceu de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento da cidade. Acho que está claro, é uma evidência importante”.

Quanto à área ambiental e à sua classificação como um diferencial, trata-se de uma opção estratégica que se justifica, segundo membro do nível estratégico, “pela cultura preservacionista da cidade de Blumenau”. Essa cultura de preservação

na população acaba estendo-se à universidade, na opinião deste membro do nível estratégico, que afirma ainda, “o objetivo da FURB é em breve se caracterizar como um referencial nesta área”. Neste sentido, algumas ações já vêm sendo desenvolvidas, ações que vão desde a implantação de um sistema interno de gestão ambiental até a inclusão da questão ambiental nos projetos pedagógicos dos cursos de Biologia e Engenharia Florestal. Além da criação do curso de Engenharia de Produção com ênfase em Tecnologias mais limpas.

O investimento no corpo docente e o conseqüente aumento da qualidade figuram dentre algumas das afirmações provenientes do nível estratégico.

Menos citados, mas também lembrados, estão os seguintes aspectos: os programas de mestrado, máquina enxuta ou racionalidade administrativa, classificada em ambos os níveis como ponto forte (com freqüência de sete vezes no nível tático), é mencionada uma vez como capacidade distintiva.

E ainda, mencionado pelo nível estratégico como competências/capacidades distintivas: “(...) nós somos um entre oito cursos de graduação em medicina com conceito A no provão (...)”.

Esses foram os resultados levantados com relação à identificação da capacidade interna da FURB nos períodos entre 1990 a 1995 e 1996 a 2002.

É importante frisar, antes da apresentação da próxima parte, quão sintonizados estão os níveis estratégico e tático, isso refletido na congruência das afirmações e opiniões emitidas.

1.1.1.1.5.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação da capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização)

Procede-se, neste item, a verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre as alterações ocorridas na identificação da capacidade interna da FURB (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas).

Convém salientar que, embora tenham sido analisados em separado os aspectos relacionados aos pontos fortes, pontos fracos e às competências/capacidades distintivas da FURB, faremos a verificação dos fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação das capacidade interna da FURB conjuntamente. Cabe ainda ressaltar, nesse sentido, que o que nos interessa neste estudo não é verificar exatamente o que mudou e como mudou, mas *por que mudou*.

Os dirigentes de forma geral (tanto no nível estratégico quanto no tático) reconhecem que houve muitas mudanças no período de 1990 a 2002. E reconhecem também que tais mudanças foram impulsionadas pela política institucional interna. O que é evidenciado pelas seguintes afirmações (com frequência de nove vezes no total, sendo quatro provenientes do nível tático e cinco do nível estratégico): “(...) internamente nós passamos por mudanças significativas, algumas com forte influencia da conjuntura externa, mas as principais, em virtude de tomadas de posições internas (...)” - membro do nível estratégico. Outra afirmação do gênero, feita por membro do nível tático: “Penso que o esforço realizado pela própria Instituição teve mais influência na consecução destas competências/ capacidades (...). A LDB teve pouca influência neste sentido. A política institucional (interna) teve maior relação nestas mudanças”. Ou seja, a instituição já vinha pensando ou agindo no sentido das mudanças ocorridas, “pensando em ser isso que nós acabamos nos tornando aos poucos” - afirmação de membro do nível estratégico. Dentro do total de nove frequências relacionadas a influência de pressões internas, como causa das alterações ocorridas, é citada com frequência de duas vezes (uma vez no nível tático e outra no estratégico) a implantação do sistema de avaliação – PAIUB, adotado pela FURB, antes do advento da NLDB.

A mudança da natureza jurídica apareceu com uma frequência de três vezes. Um membro do nível estratégico cita o seguinte com relação à natureza jurídica da FURB: “(...) exatamente em 95, nós nos tornamos públicos, apesar de sermos de direito público, nós nos tornamos uma instituição pública”. A discussão quanto à real natureza jurídica da FURB se prorrogou por algum tempo, até que em 1995 definiu-se. O fato que teria levado ao início da discussão, é que muitos dos funcionários prestam concurso público para ingresso na FURB. E exatamente nessa

época, alguns funcionários estavam se aposentando, e recorreram à justiça para saber o caráter de sua aposentadoria. A justiça entendeu que a FURB pelo fato de exigir concurso público para ingresso em seu quadro de pessoal, se caracteriza juridicamente como uma instituição pública, muito embora, não fosse mantida pelo poder público (é mantida basicamente com recursos próprios, provenientes das mensalidades cobradas dos alunos). Daí advém um dos fatores que contribuem para que a natureza jurídica tenha sido classificada anteriormente como um ponto fraco.

Com uma frequência de três vezes, apareceram afirmações relacionadas às mudanças na economia regional, e mudança de gestão e conseqüente elaboração do planejamento estratégico: “ (...) Já em 94 essa discussão entra como proposta e o reitor que se elege naquela época, se elege com uma proposta, e isso prossegue. Então no segundo mandato ele vai concretizar o planejamento estratégico que não aconteceu na primeira proposta, e aí sim, há discussão em toda a universidade de um processo mais forte de qualificação do corpo docente, de investimento na pesquisa e na extensão, política de pesquisa, (...) uma nova visão de universidade (...)” - afirmação de membro do nível estratégico.

A concorrência também é citada com frequência de três vezes. “(...) após o surgimento da concorrência a FURB se alerta até para modificar o seu currículo - afirmação de membro do nível estratégico”.

A influência do ambiente político-legal, aqui refletida pelas afirmações que mencionam a NLDB, aparece com uma frequência de três vezes, e é citada apenas pelo nível estratégico. Ou seja, o nível tático não reconhece a influência da NLDB. A ponto de haver uma afirmação proveniente do mesmo negando que tal aspecto tenha exercido algum tipo de influência. Neste sentido, tem-se afirmações do tipo: “(...) nós não tínhamos custos tão elevados por causa das exigências, havia menos exigências porque não existia avaliação (...)” e “(...) os alunos são mais críticos, quiçá em decorrência dessa onda, de todos estes mecanismos que nós temos de avaliação do sistema universitário que a própria imprensa está auxiliando na disseminação desse conceito – provão. (...)” - afirmações de membros do nível estratégico.

Outros fatores são levantados, com uma frequência de uma vez: alterações estruturais na sociedade brasileira - afirmação de membro do nível tático. “ (...) por

exigência da própria sociedade local (...) ” - afirmação de membro do nível estratégico.

Há um relato que foi feito à pesquisadora, por apenas um pesquisado, mas que talvez auxilie na compreensão da dinâmica das mudanças ocorridas na década de 90, na FURB. E mais especificamente, sobre as raízes do *caráter democrático e da gestão participativa*, tão mencionados e valorizados pela maioria dos pesquisados, como se observa, por exemplo, nos pontos fortes da FURB elencados anteriormente. Na percepção desta pesquisadora, esse depoimento diz muito, no sentido de que corrobora para a compreensão do que está não apenas nas linhas e também entrelinhas de muitos dos dados levantados, por meio das entrevistas e dos questionários, mas inclusive, nas análises documentais que serviram de base para a elaboração das entrevistas e dos questionários.

Na seqüência tem-se, na íntegra, o relato feito pelo referido entrevistado: “Internamente, no final dos anos 80, houve uma mobilização na universidade. Tal movimentação foi efetuada por um grupo de professores, funcionários e estudantes. O grupo chamou-se *Universidade Urgente*. A movimentação deste grupo, (...) que via a universidade de uma forma crítica, teve uma participação muito forte nas mudanças que aconteceriam em 1990. Esse grupo, nos anos 80, ao longo de 2 ou 3 anos, se reuniu periodicamente à noite, depois das aulas, para trocar idéias e discutir textos (eram discutidos textos relacionados a exemplos de gestão e gestores universitários, e de escritores renomados da área da educação que abordavam a questão de qual seria o verdadeiro papel da universidade). Esse grupo chegou à conclusão de que se poderia fazer uma universidade diferente, influir, influenciar o surgimento de um outro tipo de universidade. ... Eleições em 1990, primeira exigência, que essa eleição fosse democrática com participação efetiva da comunidade escolar, da comunidade acadêmica. Então, pela primeira vez, toda a universidade teve o direito de dizer o que pensava. Nós fomos nos posicionando na universidade, nos departamentos, nos colegiados. No DCE, os estudantes a nós ligados, ganharam. Os funcionários se organizaram, as entidades se fortaleceram e tudo mais. E esse movimento *Universidade Urgente* ganhou corpo em termos de influência. E nos 4 anos da gestão seguinte (1990 a 1993 o mandato era de 4 anos),

a universidade deu uma grande guinada. A universidade mudou ali.” Este entrevistado afirma que as gestões que sucederam a de 1990/1993, a de 1994/1998 e a de 1998/2002, foram consolidando, por meio de ações, os ideais do movimento *Universidade Urgente*, culminando em 1998, com “um planejamento estratégico que pensa em uma universidade em Blumenau com forte formação humanística, que pensa em mercado, mas por causa do ambiente externo, e não porque é intrinsecamente mercantilista”.

Fica claro pelo que se expôs, que os pesquisados não desconsideram a influência da NLDB sobre as mudanças, mas na opinião destes, não foi a NLDB o fator determinante para que as mudanças ocorressem.

1.1.1.1.6 Conclusões sobre o estudo 3

Com base nas interpretações dos resultados obtidos por meio das frases mais significativas com relação a capacidade interna da FURB, podemos concluir, em primeiro lugar, que efetivamente houve alterações na identificação das capacidades internas da FURB, no período estudado, na opinião dos pesquisados.

Quanto aos fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação da capacidade interna da FURB, concluímos que, os fatores que ocasionaram alterações estão relacionados a aspectos de ordem interna a instituição. Isto considerando as opiniões tanto do nível tático quanto do nível estratégico. De forma que, por meio da opinião dos pesquisados, a NLDB não foi o fator que mais influenciou. Embora o nível estratégico reconheça tal influência.

No que se pode perceber, a FURB já trazia consigo o esforço no sentido de cumprir a missão educacional a que se propôs da melhor forma possível, com muita dedicação e seriedade. A NLBD então surge como um elemento que vem acrescentar, e acima de tudo acelerar esse processo de melhoria dos serviços prestados pela instituição. Por outro lado a alteração do cenário sócio-econômico de Blumenau e região parece ter influenciado de modo considerável, em determinados aspectos, principalmente no que se refere aos recursos financeiros. Somado a este aspecto estão também: o aumento da concorrência e a mudança da natureza jurídica da FURB que ocorreu em 1995.

A NLDB impactou sobre capacidade interna da FURB, todavia, não foi o único fator nem o mais significativo.

8.3.2.5 ESTUDO 4 DA FURB

No estudo 4 será investigada a relação entre as mudanças do ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes na FURB.

1.1.1.1.7 Metodologia aplicada ao estudo 4

O estudo 4 foi desenvolvido a partir dos dados coletados, de acordo o exposto no item 3.6 do tópico que aborda a metodologia desta pesquisa. A metodologia aplicada segue a do estudo 2.

Os Quadros 24 e 26 apresentam as afirmações mais significativas oriundas das entrevistas (aplicadas no nível estratégico) e das perguntas abertas dos questionários (aplicadas no nível tático).

O Quadro 25 apresenta a freqüência de afirmações dos dados coletados a partir das questões fechadas dos questionários aplicados no nível tático da universidade.

Seguindo a mesma lógica dos estudos anteriores, todavia agora utilizando outro elemento do Modelo de Andrews, verificam-se as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.

Na seqüência, procede-se à verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes (Quadros 26).

Em ambas as situações supracitadas, procede-se à comparação entre os níveis estratégico e tático da universidade, a fim de observar congruências e incongruências, e a presença ou ausência de informações.

Para efetuar a análise, tomou-se como base às informações emitidas pelos membros deste nível hierárquico em resposta aos diversos questionamentos que lhes foram dirigidos, bem como, a análise documental, que permitiram a revelação de valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no período em questão (1990-2002). Daí se extraiu o conteúdo das questões dirigidas por meio de questionário ao nível tático, onde solicitou-se que os respondentes classificassem os valores/interesses do grupo de dirigentes para cada subperíodo em específico, e também para ambos os períodos, ou nenhum dos períodos, conforme demonstrado no Quadro 25.

É importante ressaltar que embora os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes estejam apresentados em ordem decrescente (uma vez que se entendeu que esta seria a melhor forma de sistematizar a interpretação dos dados levantados) no que se refere à quantidade de freqüência que são mencionados pelos

níveis hierárquicos, não se constitui preocupação desta pesquisadora, consideram-se o que os pesquisados responderam, relacionar essa ordem com algum tipo de classificação por grau de importância.

Depois da apresentação dos quadros 24, 25 e 26 apresentam-se as interpretações. E a partir destas, será desenvolvida uma análise conclusiva acerca da relação entre as mudanças do ambiente político legal e os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.

Quadro 24 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) -FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.3) valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	
a.3.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.3.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
“(…) desenvolvimento regional extremamente competente (…)” (E-01/65).	“(…) qualidade sobre quantidade (…)” (E-01-78).
Qualidade (…)” (E-01-21);	“Democracia e competência acadêmica (…)” (E-01-54).
“(…) e hoje como ontem foi sempre tudo feito com muito esforço e com muito cuidado (…)” (E-06/42).	“(…) nós hoje somos mais preocupados com a questão democrática e da competência acadêmica do que éramos... (…)” (E-01-64).
	“(…) nós somos uma organização muito séria, muito honesta (… muito íntegra (… nós temos uma sinceridade de propósito e eu acho que nos distingue (…)” (E-02/16).
	Quanto à expansão e mercantilização: “(…) a FURB não quer fazer isso (…)” (E-03/31).
	“(…) manter-se mais próximo possível da comunidade (…)” (E-01/78).
	“(…) a FURB é muito responsável (…)” (E-06/53).
	“(…) a FURB é muito verdadeira(…)” (E-06/56).

Quadro 25 - Dados do nível tático (questionário - perguntas fechadas) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB					
Nível Tático					
a) Análise da Formulação Estratégica					
a.3) valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes					
	a.3.1) 1990 a 1995	a.3.2) 1996 a 2002	a.3.3) Ambos	a.3.4) Nenhum	TOTAL
Preocupação com qualidade.	11,11% (1)	11,11% (1)	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)
Preocupação com expansão.	0,00% (0)	33,33% (3)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Manter-se próxima da comunidade.	11,11% (1)	33,33% (3)	55,56% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Contribuir para o desenvolvimento regional.	11,11% (1)	33,33% (3)	55,56% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Gestão democrática.	0,00% (0)	44,44% (4)	55,56% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Consolidação da universidade (infraestrutura).	11,11% (1)	22,22% (2)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Atender aos interesses da comunidade.	22,22% (2)	0,00% (0)	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)
Busca de dinamismo.	22,22% (2)	11,11% (1)	33,33% (3)	33,33% (3)	100% (9)
Contribuição para o desenvolvimento econômico regional.	11,11% (1)	11,11% (1)	77,78% (7)	0,00% (0)	100% (9)
Capacitação docente.	0,00% (0)	33,33% (3)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Capacitação do corpo técnico-administrativo.	11,11% (1)	11,11% (1)	44,44% (4)	33,33% (3)	100% (9)
Busca de recursos financeiros – que não apenas proveniente de mensalidades.	0,00% (0)	55,56% (5)	44,44% (4)	0,00% (0)	100% (9)
Profissionalização e fortalecimento de pesquisa.	0,00% (0)	66,67% (6)	22,22% (2)	11,11% (1)	100% (9)
Qualidade do ensino.	0,00% (0)	11,11% (1)	88,89% (8)	0,00% (0)	100% (9)
Transparência na gestão.	0,00% (0)	66,67% (6)	22,22% (2)	11,11% (1)	100% (9)
Cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente.	11,11% (1)	22,22% (2)	22,22% (2)	44,44% (4)	100% (9)
Foco de atuação regional.	22,22% (2)	11,11% (1)	44,44% (4)	22,22% (2)	100% (9)
Integração ensino, pesquisa, extensão.	0,00% (0)	55,56% (5)	22,22% (2)	22,22% (2)	100% (9)
Preocupação com uma formação voltada para a cidadania.	11,11% (1)	44,44% (4)	22,22% (2)	22,22% (2)	100% (9)
Atuação ética.	0,00% (0)	0,00% (0)	100% (9)	0,00% (0)	100% (9)
Busca de fontes alternativas de investimento.	0,00% (0)	33,33% (3)	44,44% (4)	22,22% (2)	100% (9)
Consolidar a inserção regional.	0,00% (0)	33,33% (3)	55,56% (5)	11,11% (1)	100% (9)

Legenda

Ambos - valores/interesses presentes em ambos os períodos (1990 e 1995 / 1996 e 2002).

Nenhum- que não se faziam presentes em nenhum dos períodos evidenciados (1990 e 1995 / 1996 e 2002).

Quadro 26 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
Níveis Estratégico e Tático
a) Análise da Formulação Estratégica
a.3.1) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas nos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes
“(…) A conjuntura estava favorável, claro a onda Lula de 89 a redemocratização, eleições presidenciais. Primeira eleições presidenciais por isso favoreceu a democratização interna da instituição, mas foi uma pressão interna da universidade que a levou a ser mais democrática, nosso lema no grupo “Universidade urgente” era universidade academicamente mais competente e mais pública, politicamente mais democrática (…)” (E-01/54).
“(…) Em 90 a grande ruptura no meu ponto de vista. Isso foi absolvido pelo professor Celso Zipf na gestão dele.(…) Em 1994 eleito um pró-reitor dele, o professor Mércio Jacobsen, que faz a gestão junto com o professor Egon Schramm como vice, e nesta gestão acontecem novas mudanças que vão levar cada vez mais a universidade nessa direção de uma universidade mais competente, mais democrática e acho que as eleições de 98 que foram muito disputadas (…)” (E-01/54).
“(…) Um planejamento estratégico (1998) que pensa em uma universidade em Blumenau com forte formação humanística, que pense em mercado mais por causa do ambiente externo, mas não porque intrinsecamente é mercantilista (…)” (E-01/54).
“(…) as exigências de infraestrutura e manutenção dessa infraestrutura são cada vez maiores e que tem custos mais elevados (…)” (E-05-/3).
“(…) a gente vem verificando que professores que vêm de outras instituições questionam: “Por que tem de ser assim? Por que não se muda?” Não. Isso tem uma história, isso é cultural. (…) Esse afoito que chegou ontem e já quer fazer de um jeito mais simplório visando seu próprio interesse e a gente tem percebido estas tentativas aqui e acolá. Ontem me dizia o vice-reitor: “Marli, está cada vez mais difícil nós garantirmos nossa instituição” (…)” (E-06/57).
“(…) então essa característica a FURB tem de ser absolutamente verdadeira, transparente (…)” (E-06/56).
“Não considero que foi a NLDB” (Q-10/7.c).
“A NLDB contribuiu para incrementar atividades e acelerar outras mudanças, mas um dos grandes méritos dela é que colaborou para que se instituísse a cultura do Planejamento Estratégico e a conseqüente definição de áreas de excelência” (Q-09/7.c.).

1.1.1.1.8 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos itens dos quadros 24, 25 e 26. Estas interpretações permitirão concluir qual a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes na FURB no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.8.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes

A primeira parte deste estudo tem como propósito identificar as alterações ocorridas na FURB no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes, no período que compreende 1990 a 1995 e 1996 a 2002.

Para efeito deste estudo, entende-se que os *valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes* são padrões de preferência racionalizados e compartilhados pelo grupo de dirigentes da universidade, aquilo que é desejado como procedimentos a serem seguidos enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados.

Após identificar as alterações ocorridas na FURB no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes nos subperíodos em questão, analisaremos o impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre tais valores/interesses.

A análise apresentada está embasada nas opiniões dos níveis estratégico e tático da FURB.

O subperíodo de 1990 a 1995

Houve poucas afirmações dos membros do nível estratégico apontando especificamente valores/interesses do grupo de dirigentes desse subperíodo.

Observamos que a maioria dos valores/interesses elencados, evidenciado pelos resultados que serão na seqüência apresentados, é comum a ambos os subperíodos pesquisados (1990 a 1995 e de 1996 a 2002). De forma que isso justifica o fato de serem poucos os valores apontados nesse subperíodo em específico (1990 a 1995).

O nível estratégico apresentou os seguintes valores/interesses do grupo de dirigentes específicos do subperíodo (1990 a 1995): a atuação voltada para o desenvolvimento regional; a preocupação com a qualidade; e a cautela na forma de atuação.

O nível tático, por sua vez, apontou com uma freqüência de duas vezes, os seguintes valores/interesses do grupo de dirigentes específicos do subperíodo (1990 a 1995): foco de atuação regional; busca de dinamismo e atendendo aos interesses da comunidade. E, com freqüência de uma vez, o nível tático apontou: preocupação com uma formação voltada para a cidadania; preocupação com qualidade; manter-se próxima da comunidade; contribuir para o desenvolvimento regional; consolidação da universidade (infraestrutura); cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente; e capacitação do corpo técnico-administrativo.

Os valores/interesses a seguir elencados não foram apontados como sendo especificamente valores/interesses do grupo de dirigentes no subperíodo em questão: transparência na gestão; qualidade do ensino; profissionalização e fortalecimento de pesquisa; preocupação com expansão; integração ensino, pesquisa, extensão; gestão democrática; consolidar a inserção regional; capacitação docente; busca de recursos financeiros – que não apenas provenientes de mensalidades; busca de fontes alternativas de investimento; atuação ética.

Passaremos a seguir à apresentação dos valores/interesses do grupo de dirigentes no subperíodo 1996 a 2002.

O subperíodo de 1996 a 2002

As afirmações dos membros do nível estratégico apontando especificamente valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no subperíodo 1996 a 2002 (Quadro 24) se referem : qualidade; gestão democrática; competência acadêmica; integridade, seriedade, sinceridade de propósitos; verdade e responsabilidade e compromisso com a comunidade (com freqüência de uma vez cada um).

O nível tático apontou como valores/interesses do grupo de dirigentes específicos do subperíodo 1996/2002: profissionalização e fortalecimento de pesquisa e transparência na gestão (com freqüência de seis vezes). Busca de recursos financeiros – que não apenas proveniente de mensalidades e integração ensino, pesquisa, extensão (com freqüência de cinco vezes). Gestão democrática e preocupação com uma formação voltada para cidadania (com freqüência de quatro vezes). Com freqüência de três vezes, foram elencados: busca de fontes alternativas de investimento; capacitação docente; consolidação da inserção regional; contribuição para o desenvolvimento regional; manter-se próxima à comunidade; preocupação com expansão. A cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente e consolidação da universidade (infraestrutura), apareceram com uma freqüência de duas vezes.

Citados com freqüência de uma vez, pelo nível tático, tem-se: busca de dinamismo; capacitação do corpo técnico-administrativo; contribuição para o desenvolvimento econômico regional; foco de atuação regional; preocupação com qualidade; qualidade do ensino. Não foram classificados como valores/interesses do grupo de dirigentes no subperíodo em questão: atender aos interesses da comunidade e atuação ética.

Ambos os subperíodos (1990 a 1995 e 1996 a 2003)

Aqui se observa que a maioria dos valores/interesses do grupo de dirigentes elencados pela pesquisadora, na opinião do nível tático, encontram-se presentes em ambos os períodos. Não foi solicitado ao nível estratégico este tipo de classificação. de forma que coube apenas ao nível tático essa classificação.

Assim, tem-se como valores/interesses do grupo de dirigentes presentes em todo o período estudado, ou seja, em ambos os subperíodos (1990 a 1995 e 1996 a

2002), os seguintes valores, segundo à quantidade de freqüência que cada um foi mencionado: em primeiro lugar na opinião unânime do nível tático está a atuação ética da FURB. Em segundo lugar com freqüência de oito vezes está a qualidade do ensino; a preocupação com qualidade (de forma mais ampla que não apenas o ensino) aparecendo com uma freqüência de sete vezes.

Atender aos interesses da comunidade e a contribuição para o desenvolvimento econômico-regional, com frequência de sete vezes.

A capacitação docente; a consolidação da universidade em termos de infraestrutura e a preocupação com expansão, aparecem com frequência de seis vezes. Esse aspecto merece uma explicação, uma vez que a frequência com que aparece é significativa em proporção ao total de questionários respondidos, e devido ao fato haver algumas citações do nível estratégico que o contradizem ao afirmar que a FURB não quer ser grande. Essa análise é evidenciada na seguinte afirmação de um membro do nível estratégico: “A FURB não quer ser na realidade grande, a gente não sonha em ter 30 / 40 mil alunos, de forma alguma, poderia ter se quisesse, não pretendemos fazer isso (...)”. A FURB no primeiro subperíodo (1990 a 1996) tomou medidas que iam de encontro à expansão quando se propôs à criação de Campus fora de sede. Membros do nível estratégico reiteraram que essa decisão não foi levada a diante, pelo fato de perceberem que ela poderia prejudicar a qualidade e dificultar o controle. Optou-se estrategicamente pela retração, ou seja, manter-se em Blumenau e garantir a qualidade.

Apontados com a frequência de cinco vezes estão: consolidar a inserção regional; contribuir para o desenvolvimento regional; gestão democrática e manter-se próxima da comunidade.

Com a freqüência de quatro vezes aparecem: busca de fontes alternativas de investimento; busca de recursos financeiros – que não apenas provenientes de mensalidades; capacitação do corpo técnico-administrativo; e foco de atuação regional. A busca de dinamismo da FURB é apontada com uma freqüência de três vezes. Com uma freqüência de duas vezes são citados os seguintes aspectos: integração ensino, pesquisa, extensão; preocupação com uma formação voltada para a cidadania; profissionalização e fortalecimento de pesquisa; transparência na gestão; e cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente. Quanto à cautela no crescimento, aparece com a freqüência de duas vezes, e a preocupação com a expansão aparece com freqüência de seis vezes, reitera-se aqui a contradição entre os níveis hierárquicos com relação a esse aspecto. Ou seja, a análise dos resultados, no que se refere a esse item, leva a entender que na opinião do nível tático (que parece diferir da opinião do nível estratégico – como anteriormente explanado) a FURB estava mais para uma preocupação com a expansão do que com a cautela para o crescimento.

Nenhum subperíodo

Solicitou-se ao nível tático que apontasse entre os valores/interesses elencados, aqueles que na sua opinião não estavam presentes em nenhum dos subperíodos em questão. O mesmo não foi solicitado ao nível estratégico. Dessa forma, coube apenas ao nível tático este tipo de classificação.

O aspecto *cautela no crescimento* – consolidação da estrutura já existente - apresentado com freqüência de duas vezes no item *ambos os subperíodos*, aqui se apresenta com freqüência de quatro vezes. É o aspecto com maior freqüência nesse item, o que reforça a afirmação do nível tático explicada no último parágrafo do item anterior – *ambos os subperíodos* - e conseqüentemente a contradição existente, no que se refere a este aspecto, entre os níveis hierárquicos (tático e estratégico).

Seguindo a ordem decrescente (considerando-se a freqüência de cada aspecto) temos: busca de dinamismo e capacitação do corpo técnico-administrativo (com freqüência de três vezes). E com freqüência de duas vezes: busca de fontes alternativas de investimento; foco de atuação regional; integração ensino, pesquisa, extensão; e preocupação com uma formação voltada para a cidadania.

Não apresentam freqüência na classificação do item *nenhum subperíodo*, os seguintes aspectos: atender aos interesses da comunidade; atuação ética; busca de recursos financeiros – que não apenas proveniente de mensalidades; capacitação docente; consolidação da universidade (infraestrutura); contribuição para o desenvolvimento econômico-regional; contribuição para o desenvolvimento regional; gestão democrática; manter-se próxima da comunidade; preocupação com expansão; preocupação com qualidade; qualidade do ensino. Os aspectos que aparecem com freqüência de apenas uma vez: consolidar a inserção regional; profissionalização e fortalecimento de pesquisa; e transparência na gestão.

A análise dos resultados de *nenhum período* indica e reforça que a maioria dos valores/interesses levantados pela pesquisadora efetivamente estavam presentes em ambos os subperíodos, ou em apenas um deles. Uma vez que a quantidade e a freqüência com que cada um se apresenta em algum momento, ou seja, no primeiro, no segundo ou em ambos os subperíodos é superior à quantidade e freqüência com que se apresentam no item *nenhum subperíodo*.

1.1.1.1.8.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes

O fato de a maioria dos aspectos levantados como sendo valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes apresentar frequência superior no item *ambos os subperíodos*, leva a crer que tais valores/interesses pouco se alteraram ao longo do período em questão. De qualquer forma, as alterações embora amenas ocorreram.

O nível tático, embora tenha sido consultado por meio de uma questão no questionário que foi encaminhado, sobre o impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes, manifestou-se, nesse sentido, com frequência de apenas duas vezes.

Dos membros do nível tático que responderam à questão, obtivemos as seguintes opiniões: “Não considero que foi a NLDB”; e “A NLDB contribuiu para incrementar atividades e acelerar outras mudanças, mas um dos grandes méritos dela é que colaborou para que se instituísse a cultura do Planejamento Estratégico e a conseqüente definição de áreas de excelência”.

No que se refere aos membros do nível estratégico, estes não foram indagados diretamente sobre o impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no período (1990 a 2002). Esse item tornou-se, então, o mais difícil de ser analisado, pois as respostas não estavam claramente dirigidas. Assim, as conclusões desse item terão muito da percepção pessoal da pesquisadora, tendo como base informações emitidas pelos membros do nível estratégico em resposta aos diversos questionamentos que lhes foram dirigidos, bem como, a análise documental que permitiu a revelação de valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no período em questão. Outro fator que dificulta também a verificação dos fatores responsáveis pelas alterações foi o fato de as alterações terem sido poucas, uma vez que a grande maioria dos valores elencados pela pesquisadora, mostraram-se presentes, segundo a opinião dos membros do nível tático, em ambos os subperíodos.

Esse contexto leva a crer que, talvez, o melhor seria responder à outra pergunta: Por que os valores permaneceram, na sua grande maioria, os mesmos ao longo desses doze anos?

Tendo em vista que a cultura de uma organização é constituída pelo conjunto de valores e crenças dominantes em seu meio, e esses valores/crenças são expressos através do comportamento predominante de seus membros, o conjunto de afirmações e ou opiniões emitidas pelos entrevistados/questionados, apontam para o fato de que a cultura da FURB não se alterou muito ao longo desses doze anos. A pesquisadora faz essa afirmação com base nos relatos das diversas entrevistas, e até mesmo na análise documental, como referenciado anteriormente.

Creemos que até mesmo as conclusões obtidas acerca do elemento *capacidade interna da universidade* (item 4.5.3), servem para reforçar essa análise - principalmente se considerarmos o conceito aqui adotado para valores/interesses do grupo de dirigentes, mencionado no primeiro parágrafo deste estudo (item 4.6.2.1). Fica, também evidenciado por diversas afirmações provenientes dos membros do nível estratégico, tal como: “então a gente mudou nesse sentido, mudou o ritmo, as concepções eu diria que a gente não mudou muito”.

Assim, a influência dos ideais do movimento “Universidade Urgente” explicitados no item 4.5.2.2, e a clareza dos propósitos observadas na FURB, principalmente no que se refere ao seu caráter comunitário, absorvidas pelos dirigentes eleitos no período, contribuíu para a permanência desse conjunto de valores centrais.

De qualquer forma, mesmo havendo dificuldades em determinar efetivamente quais fatores exerceram maior impacto sobre as poucas alterações ocorridas no período, uma coisa logicamente é certa, o impacto da NLDB sobre o elemento valores/interesses não ocorreu de forma acentuada.

1.1.1.1.9 Conclusões sobre o estudo 4

Com base nas interpretações dos resultados obtidos por meio das frases mais significativas relacionadas aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes da FURB no período de 1990 a 2002, podemos concluir que, na opinião do nível tático, os valores/interesses elencados como predominantes no grupo de dirigentes estiveram presentes em ambos os subperíodos.

No nível estratégico, não houve afirmações diretas no sentido de que a maioria dos valores se manteve ao longo destes doze últimos anos. Todavia, o discurso dos membros do nível estratégico (quando questionados em outros aspectos) e a análise documental apontam também para a mesma conclusão. As afirmações mais significativas apresentadas na análise de conteúdo das capacidades internas reforçam essa conclusão, principalmente quando tomamos o conceito de valores/interesses adotado neste trabalho (padrões de preferência racionalizados e compartilhados pelo grupo de dirigentes da universidade, aquilo que é desejado como procedimentos a serem seguidos enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados), e quando consideramos as afirmações provenientes do nível estratégico (no que se refere aos fatores que influenciaram as alterações ocorridas na capacidade interna) que se revelam plausíveis de serem tidas como respostas congruentes.

Como os valores/interesses pouco se alteraram no período em questão, conseqüentemente a NLDB não teve impacto significativo sobre eles.

Na seqüência, faremos a apresentação do estudo 5, que se refere à preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade.

8.3.2.6 *ESTUDO 5 DA FURB*

O estudo 5 se refere a relação entre as mudanças do ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e a preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade.

1.1.1.1.10 Metodologia aplicada ao estudo 5

Este estudo foi desenvolvido a partir dos dados coletados, de acordo o exposto no item 3.6 do tópico que aborda a metodologia desta pesquisa. A metodologia aplicada segue a do estudo 2.

O Quadro 27 contém as afirmações mais importantes provenientes das entrevistas aplicadas ao nível estratégico, e das perguntas abertas dos questionários aplicados ao nível tático.

Seguindo a mesma lógica do estudo anterior, todavia se utilizando de outro elemento do *Modelo de Andrews*, busca-se primeiramente verificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade

Na seqüência, procede-se verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação da (Quadro 28).

Em ambas as situações supracitadas se procede à comparação entre os níveis estratégico e tático da universidade, a fim de observar a presença ou ausência de informações existentes nas referidas comparações, e as possíveis congruências e/ou incongruências existentes.

E, por fim, seguem após apresentação dos Quadros 27 e 28, as interpretações. E com base nas interpretações, a análise conclusiva acerca dos resultados obtidos.

Quadro 27 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - FURB

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.4) grau de preocupação da Universidade em escutar e atender as expectativas da sociedade	
a.4.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.4.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
"Pelo menos nas intenções, sempre foi em alto grau " (Q-02/6.a1).	"(...) preocupação com o desenvolvimento local e regional (...)" (E-01/12).
"Muito incipiente neste período" (Q-03/6.a1.).	" (...) serviços judiciários (...)" (E-01/12).
"Criando novos cursos, criação da Pró-Reitoria de extensão" (Q-05/6.a1.).	" (...) serviços de atendimento médico (...)" (E-01/12).
"Bastante intensa e dirigida" (Q-07/6.a.1).	" (...) nós somos muito fortes na extensão (...)" (E-02/18).
"Sempre houve esta preocupação" (Q-07/6.a.1); Esta preocupação sempre foi tônica nos dois períodos mencionados" (Q-09/5.c.).	" (...) forma melhor sob aspecto não apenas em formar profissionais, mas de responder aos anseios da sociedade como um todo (...)" (E-03/49).
	" (...) Hoje essa relação está mais científica, mais formal, mais convencional, mais comprometida com transformação social. Não meramente numa relação de ajuda, de parceria. Hoje a visão que cresce internamente, de nós passarmos de comprometimento de transformação social, relação social (...)" (E-04/88). (Frequência 2).
	"(...) a FURB é o resultado do movimento comunitário, então nasceu da comunidade e não poderia ser diferente (...)" (E-05/42).
	"Manteve-se na situação verificada no período anterior" – alto grau (Q-02/6.a.2).
	"Tendo em vista uma série de mudanças no contexto externo, esta preocupação aumentou consideravelmente neste período" (Q-03/6.a.2).
	"Criando cursos que atendam s necessidades da sociedade bem como o desenvolvimento de atividades de extensão junto à comunidade" (Q-05/6.a.2).
	"Intensa porém abalada pela situação econômica da região " (Q-07/6.a.2).
	"Mais interesse" (Q-07/6.a.2).

Quadro 28 - Dados do Nível Estratégico (entrevistas) e Tático (perguntas abertas dos questionários)

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
Níveis Estratégico e Tático
a) Análise da Formulação Estratégica
a.4.3) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas no grau de preocupação da Universidade em escutar e atender às expectativas da sociedade
“(…) preocupação com o desenvolvimento local e regional `teve(…)” (E-01/12); “(…) contribuindo para o desenvolvimento social. Essa preocupação sempre houve desde quando iniciou na década de 60, a FURB sempre essa preocupação (…)” (E-03/50). (Frequência 2).
“(…) porque ela tem preocupação com o desenvolvimento local e regional, mas porque a comunidade também exige isso da universidade, Não exige de outras instituições, ela exige da universidade e em alguns casos mais fortemente do que do governo estadual, dos governos municipais (…)” (E-01/12).
As prefeituras estão endividadas, estão às voltas com problemas previdenciários, elas têm de organizar fundos para exigir a porta de recursos muito grandes e além do mais o governo federal Os serviços judiciários das universidades explodiram nessa época , o serviços de atendimento médico da universidade explodiram nos dois / três últimos anos de atendimentos, apesar do SUS, a universidade tem presença forte por exigência da comunidade porque prefeitos, governadores de estado não fazem certo (E-01/23).
As grandes empresas de Blumenau: “(…) o vínculo da população com essas empresas era um vínculo quase feudal, extremamente paternalista (…)” (E-01/26); “(…) a FURB crescendo e as empresas encolhendo, a FURB se tornou a grande referência na ocupação do espaço social dentro dessa comunidade (…)” (E-02/24). (Frequência 2).
Mudou porque na medida em que a universidade começou a trabalhar com processo formal de planejamento estratégico a partir de 99 é uma tendência natural que haja uma preocupação maior na relação universidade-sociedade, em procurar verificar os anseios, em procurar melhorar suas competências, isso faz parte do processo natural do planejamento (…)” (E-03/48).
Não que ela tenha mais responsabilidade hoje, não ela sempre teve e na medida em que ela vai crescendo, que ela vai tendo mais condições, que ela vai tendo uma forma mais estruturada, então o impacto positivo é maior (…)” (E-03/51).
A orientação básica é criar cursos que a sociedade necessita (…)” (E-03/70).
A FURB vai muito para a rua, ela tem unidades que visitam a rua , ela participa de qualquer evento, como exposições (…)” (E-03/71).
Antes da LDB (…) o ensino, unicamente a visão do ensino, a extensão acontecia mas acontecia como algo normal de uma relação cultural. A pesquisa acontecia, mas muito embrionária” (E-04/06).
Enquanto a sociedade descobre que a academia discute alternativas de emprego, a FURB é chamada a interagir, quer dizer, a necessidade econômica leva a universidade a ter uma relação natural e a demanda da sociedade vindo ao encontro da universidade (….)porque pela instabilidade administrativa funcional do próprio município, do próprio Estado, quer dizer, a não qualificação do quadro político deles , e a comunidade procurando a universidade pela excelência do conhecimento” (E-04/89).

"(...) um bom número de nossos cursos hoje, estabelecidos, tradicionais, consolidados foram criados a partir de necessidades detectadas na comunidade, ou buscadas ou trazidas. Todo nosso trabalho de extensão é realizado em sintonia com a comunidade até a própria pesquisa, no ensino também se considera isso, mas nós também, como qualquer universidade, precisamos ir muito mais a fundo, abrir outras frentes, considerar outras necessidades, mas nós não temos sido um mosteiro distante da nossa realidade não, (...)" (E-06/52);

"Considero que não houve alteração" (Q-02/6.b.).

"Penso que os fatores preponderantes relacionam-se à mudança na cultura interna da Instituição" (Q-03/6.b.).

"A NLDB e o atendimento das necessidades da sociedade à comunidade mais carente" (Q-05/6.b.).

"Fatores econômicos regionais" (Q-07/6.b.).

"Não considero que foi a NLDB" (Q-10/6.b.).

"Repasse financeiro/capacidade financeira" (Q-10/6.b.).

"Concordo em parte. O próprio incremento do setor de marketing é prova de que a FURB tem muito a mostrar de seus pontos fortes em relação aos concorrentes" (Q-09/5.c.).

1.1.1.1.11 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos tens dos quadros 27 e 28. Estas interpretações permitirão concluir qual a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade, no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.11.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere à preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade

A primeira parte deste estudo tem como propósito identificar as alterações ocorridas na FURB entre 1990 a 1995 e 1996 a 2002, no que se refere à preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.

Neste estudo, entende-se a preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade, como a auscultação, por parte dos dirigentes principais, das expectativas da sociedade à qual a FURB pertence, estando relacionada ainda, com a responsabilização social e ética.

Após identificar as alterações ocorridas na FURB no que se refere à preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade nos subperíodos em questão, faremos a análise do impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre o grau de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.

A análise apresentada está embasada nas opiniões dos níveis estratégico e tático da FURB.

O subperíodo de 1990 a 1995

O nível estratégico não se manifestou especificamente sobre a preocupação da universidade no que se refere às expectativas da sociedade no subperíodo que compreende 1990 a 1995. As referências a esse elemento foram comentadas por esse nível apenas com relação ao período seguinte, ou seja, 1996 a 2002.

De forma que apenas o nível tático se manifestou especificamente nesse subperíodo. Todavia, mesmo antes de analisar a preocupação da universidade no que se refere às expectativas da sociedade no subperíodo de 1996 a 2002, é interessante ressaltar que em ambos os períodos, e em ambos os níveis hierárquicos, há afirmações no sentido de que sempre houve essa preocupação por parte da FURB.

Inclusive, metade das afirmações do nível tático sobre esse subperíodo apontam no sentido de que essa sempre foi uma preocupação da FURB, tal como consta nas seguintes afirmações: “Sempre houve esta preocupação”; e “Esta preocupação sempre foi tônica nos dois subperíodos mencionados” .

Há também citações sobre a criação, nesse período, da Pró-Reitoria de Extensão e Relações Comunitárias. E ainda, uma afirmação mencionando que a preocupação da universidade no que se refere às expectativas da sociedade é “Muito incipiente neste subperíodo”. Mesmo sendo incipiente, essa afirmação nos leva a entender que essa preocupação existia nesse subperíodo.

Passaremos agora a apresentação dos dados relacionados à preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade no subperíodo 1996 a 2002.

O subperíodo de 1996 a 2002

As afirmações dos membros do nível estratégico apontando a preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade, especificamente no subperíodo 1996 a 2002, se referem à: “(...) preocupação com o desenvolvimento local e regional (...)”. – algo que parece ter sido sempre uma preocupação da FURB. São citados ainda como fatores que identificam uma maior preocupação, a inserção de serviços judiciários e de atendimento médico. Há ainda uma afirmação mencionando que a FURB é muito forte na extensão – querendo se referir aos dias atuais. Com frequência de duas vezes, surgem afirmações que demonstram que a FURB

amadureceu a sua relação com a comunidade, por meio de uma relação mais formal, como demonstra a seguinte afirmação: “(...) Hoje essa relação está mais científica, mais formal, mais convencional, mais comprometida com a transformação social. Não meramente numa relação de ajuda, de parceria. Hoje é esta visão que cresce internamente (...)”.

Aparece também aqui, a preocupação com o desenvolvimento de uma formação (dos alunos) que responda aos anseios da sociedade como um todo, preocupação que vai além do aspecto profissional apenas. Corroboram com esta última afirmação, além dos dados extraídos da análise documental, dados presentes nas respostas a outras perguntas dirigidas ao nível estratégico por meio de entrevista.

Um membro do nível estratégico ao ser indagado a respeito da preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade no subperíodo 1996 a 2002, afirma que: “(...) a FURB é o resultado do movimento comunitário, então nasceu da comunidade e não poderia ser diferente (...)”. De forma que essa preocupação parece ser algo bastante inerente à FURB, além de transmitir um certo tom de obrigação, uma vez que a mesma surgiu como um anseio da comunidade.

O nível tático apontou a preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade no subperíodo 1996 a 2002, afirmando por um lado, que neste subperíodo essa preocupação aumentou, isto evidenciado pelas seguintes afirmações: “Mais interesse”; e “Tendo em vista uma série de mudanças no contexto externo, essa preocupação aumentou consideravelmente neste período”. Não há uma explicação maior sobre quais seriam as citadas mudanças no contexto externo. Por outro lado, surge uma citação afirmando que: “Manteve-se na situação verificada no período anterior”, ou seja, de acordo com a resposta dada pela mesma pessoa, ao período anterior, a preocupação manteve-se em *alto grau*.

No nível tático, surgem ainda mais duas afirmações com relação à preocupação da FURB em relação às expectativas da sociedade especificamente no subperíodo 1996 a 2002, uma se refere à situação econômica da região, a saber: “Intensa, porém abalada pela situação econômica da região”; e a outra, a preocupação de criar de cursos e atividades de extensão que atendam às necessidades da sociedade.

Todas as afirmações revelam que a FURB, nesse subperíodo como no anterior, cultivou e levou em consideração as expectativas da sociedade em que está inserida, não havendo nenhuma afirmação contrária, a isto.

Passaremos, na seqüência, à apresentação dos dados relacionados à verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação do nível de preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade.

1.1.1.1.11.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação do nível de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade

Faremos agora a verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre o grau de preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade.

Alguns dos membros do nível estratégico afirmam que essa preocupação sempre houve: “desde quando iniciou na década de 60, a FURB sempre teve essa preocupação (...)”. Um outro complementa: “Não que ela tenha mais responsabilidade hoje, não, ela sempre teve e na medida em que ela vai crescendo, que ela vai tendo mais condições, ela vai tendo uma forma mais estruturada, então o impacto positivo é maior (...)”.

Ainda, nesse nível hierárquico, surgem algumas afirmações indicando que além dessa preocupação ser inerente a FURB, a comunidade também exige isso da universidade, a ponto de, em alguns casos, o grau de exigência ser superior as dirigidas ao poder público, como mencionado na afirmação que segue: “(...) a comunidade também exige isso da universidade, Não exige de outras instituições, ela exige da universidade e em alguns casos mais fortemente do que do governo estadual, dos governos municipais (...)”. Há uma outra afirmação, também proveniente do nível estratégico, que complementa esta: “(...) Os serviços judiciários da universidade explodiram nessa época, o serviço de atendimento médico da universidade explodiu nos dois/três últimos anos. Apesar do SUS, a universidade tem presença forte por exigência da comunidade (...)”.

Neste nível tem-se com frequência de duas vezes, a referência de que a FURB, de certa forma, também passou a ocupar o papel social desempenhado pelas grandes empresas de Blumenau, que deixaram de ter a forte expressão que tinham até os primeiros anos da década. Como explicado por um dos membros do nível estratégico: “(...) essas empresas tinham essa presença social muito forte, o vínculo da população com essas empresas era um vínculo quase feudal, extremamente paternalista, eram de certa forma, vassallos daquela empresa porque eram sucessões de gerações com vínculos à uma empresa. (...) Eram verdadeiras empresas familiares, não só familiares no controle acionário, mas no contingente de pessoas que ali trabalhavam, então a transformação foi brutal. (...) os empresários dessas grandes empresas tinham também na época, um vínculo com a sociedade, com a comunidade muito forte, eles tinham a presença muito forte, eles se sentiam muito co-responsáveis pela cidade, por isso a relação paternalista. (...) Então aí, esta relação acabou mudando, e a FURB assumiu de certa forma esse papel. Não o papel paternalista com seus indivíduos, (...) mas aquela referência”.

Proveniente do nível estratégico, há, ainda, uma outra opinião relacionada aos fatores de influência de possíveis alterações no grau de preocupação da FURB com relação às expectativas/anseios da sociedade: foi o processo formal de planejamento estratégico iniciado a partir de 1999, que levou, na opinião do entrevistado, a uma preocupação maior da universidade com a sua relação com a sociedade.

No nível estratégico há apenas uma breve menção à NLDB, que é a seguinte: “Antes da NLDB (...) o ensino, unicamente a visão do ensino, a extensão acontecia mas acontecia como algo normal de uma relação cultural. A pesquisa acontecia, mas muito embrionária”. No sentido de que a NLDB de alguma forma contribuiu para a alteração no grau de preocupação da FURB com relação à auscultação à comunidade.

O nível tático também fez algumas menções sobre a NLDB e o grau de preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade: primeiro, uma que nega a influência da NLDB, outra que considera a influência da NLDB, aliada ao atendimento das necessidades da sociedade à comunidade mais carente; e uma terceira que diz concordar em parte, com a influência da NLDB.

Com referência ainda às opiniões provenientes do nível tático, aparecem as seguintes opiniões: “Considero que não houve alteração”; “Penso que os fatores

preponderantes relacionam-se à mudança na cultura interna da Instituição”; “Fatores econômicos regionais”; e “Repasse financeiros/capacidade financeira”.

Observamos que não há contradição entre as afirmações de ambos os níveis hierárquicos, mas sim uma relação de complementação que leva a uma melhor compreensão do contexto referente à relação em questão nesse item, a preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade.

Na seqüência, apresentaremos a conclusão deste quinto estudo.

1.1.1.1.12 Conclusões sobre o estudo 5

Pelo que se pode observar pelos dados levantados, a preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade esteve presente não apenas no período de 1990 a 2002, mas desde sua criação. Pois sendo a FURB uma instituição comunitária, criada pelo clamor da comunidade, apresenta consciência de seu compromisso social para com a região em que atua. Atender às expectativas da sociedade tem sido um dos fins primeiros da FURB.

Com relação ao impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre o grau de preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade, os resultados da análise indicam que embora na opinião de alguns dos pesquisados, possa ter havido uma certa influência NLDB (praticamente duas apenas, uma do nível tático e outra do nível estratégico, e mais duas citações que consideram parcialmente esta influência), esse não se constitui fator determinante, uma vez que pode se observar que embora um conjunto de fatores tenha contribuído para uma aproximação maior da sociedade - no subperíodo 1996 a 2002 - a FURB sempre cultivou e buscou estar próxima e em sintonia com a sua comunidade, numa relação de parceria e comprometimento.

8.3.3 ESTUDO DO CASO 2 - UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE

O segundo estudo de caso se refere à Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE. Nesse caso, as entrevistas foram efetuadas com os seguintes membros do nível estratégico: Reitora; Vice-Reitor; Assessora da Reitora; Pró-Reitores de Ensino; Pesquisa e Pós-Graduação; Extensão e Assuntos Comunitários; e de Planejamento. Não foi possível efetuar entrevista com o Pró-Reitor de Administração (teria inclusive pouco tempo no cargo) incluiu-se, então, em seu lugar, entrevista com a Assessora da Reitora, pessoa que esteve durante todo o período de 1990 a 2002 ocupando cargos de comando na UNIVILLE.

Foram enviados questionários para 13 órgãos de nível tático. Sendo que um destes órgãos corresponde aos departamentos de cursos que, ao todo, são 31 (a UNIVILLE não congrega os seus cursos em Centros por área do saber). Então, foram encaminhados 12 questionários para órgãos diversos, e mais 31 questionários para os departamentos de cursos. Desses últimos, apenas 3 coordenadores de curso deram retorno. Dos demais órgãos, de um total de 12 questionários enviados, 9 retornaram.

Esse segundo caso, como o primeiro, também se apresenta dividido em quatro estudos, em que cada um estuda uma relação entre as mudanças ocorridas no ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e o processo de formulação estratégica.

Para melhor identificação, os estudos desse caso seguem a numeração de 6 a 9, pois os primeiros estudos foram numerados de 1 a 5. Lembrando que o estudo se refere, não ao caso 1, e sim ao estudo das mudanças ocorridas no ambiente político-legal do sistema de ensino superior no período em questão.

Os estudos da UNIVILLE seguem a mesma sistemática metodológica utilizada nos estudos da FURB.

8.3.3.1 Breve histórico da Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE

O surgimento da Universidade da Região de Joinville-UNIVILLE deu-se em 1965, com a Faculdade de Economia. Em 1967, o Prefeito Municipal de Joinville, através da Lei Municipal nº 871/67 cria a Fundação Joinvillense de Ensino - FUNDAJE. Em 1968, foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. No ano seguinte, a FUNDAJE incorpora a Faculdade de Economia. Em 1971, a denominação FUNDAJE foi alterada para Fundação Universitária do Norte Catarinense - FUNC. Ainda no ano de 1971 são criadas as Faculdades de Administração de Empresas e a de Ciências Contábeis, e a Escola Superior da Educação Física e Desportos. Em 1975, as unidades da FUNC são transferidas para o *Campus* Universitário no Bairro Bom Retiro e passam a constituir, em 1977, a Fundação Educacional da Região de Joinville – FURJ, legalizada pela Lei Municipal nº 1423 de 22/12/75. Também, nesse ano, cria-se o Colégio de aplicação da Univille, para atender o ensino fundamental e médio.

No final de 1987, num trabalho conjunto com a comunidade acadêmica, com aceitação do Prefeito realizam-se as primeiras eleições diretas para o cargo de Diretor Geral da Instituição. No início do ano letivo de 1989 são realizadas reuniões com lideranças comunitárias nas áreas econômica e política do município e

lideranças da comunidade acadêmica da instituição para rever o Projeto Institucional da FURJ. É, então, criado o grupo “Rumo à Universidade” com a tarefa específica de elaborar uma proposta pedagógica que viabilizasse a transformação da FURJ em universidade.

Em 1990, o grupo caminhava com a certeza de que a FURJ tinha todas as condições de transformar seu projeto pedagógico. Surge um perfil de universidade considerado adequado à microrregião cujas características apontam para “uma Universidade original, pequena e de acordo com as necessidades da região”. Em março desse ano, a Carta Consulta para a transformação da FURJ em UNIVILLE é protocolada no Conselho Federal de Educação.

Em junho de 1991, é Instalada a Comissão Federal de Acompanhamento do Projeto UNIVILLE, transferida, em maio de 1993, para a Comissão do Conselho Estadual de Educação em face da nova legislação (Parecer n. 270/92 que estende competência para o Conselho Estadual de Educação supervisionar o ensino superior de Santa Catarina, em vista da prerrogativa mencionada no art. 15 da Lei 4.024/61). No mesmo ano, são iniciadas as atividades da FURJ em São Bento do Sul, com a criação do Curso Superior de Administração de Empresas.

Em 1992, a Carta Consulta reformulada é novamente protocolada no Conselho Federal de Educação, contemplando a visão interdisciplinar de ciência, embasada no holismo crítico, na visão ecológica de mundo, inseridos e partilhados no ensino, na pesquisa e na extensão e, portanto, disseminados em todos os segmentos e em toda a abrangência da nova universidade.

Em novembro de 1995 o Conselho Estadual de Educação aprova, por unanimidade, a transformação da FURJ em Universidade da Região de Joinville. Menos de um ano depois, o Ministério da Educação credencia a UNIVILLE, e no dia 14 de agosto de 1996, o Diário Oficial da União publica o Decreto Presidencial que credencia a Universidade da Região de Joinville.

8.3.3.2 *Caracterização e estrutura organizacional e de gestão da Universidade - UNIVILLE*

A Fundação Educacional da Região de Joinville-FURJ, instituída pela Lei Municipal no 871/67, de 17 de junho de 1967, com a denominação inicial de Fundação Joinvillense de Ensino-FUNDAJE, é uma entidade sem fins lucrativos, de finalidades filantrópicas (possui certificado de entidade de utilidade pública municipal e estadual, e está registrada no Conselho Nacional de Serviço Social), pessoa jurídica de direito privado, sendo instituição mantenedora da Universidade da Região de Joinville-UNIVILLE. A Fundação goza de autonomia administrativa, financeira e disciplinar; as instituições por ela mantidas gozam de autonomia didático-científica, disciplinar e administrativa nos termos da legislação em vigor.

A Fundação Educacional da Região de Joinville-FURJ conta, em sua estrutura com o Conselho de Administração, na condição de órgão deliberativo, que define soberanamente a política administrativa e financeira; Conselho Curador de fiscalização e registro da administração econômico-financeira da FURJ.

A Universidade da Região de Joinville-UNIVILLE é uma instituição de ensino, Pesquisa e Extensão, mantida pela FURJ, seus órgãos superiores são o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. O Reitor, indicado pela comunidade acadêmica, preside a Fundação ao mesmo tempo em que dirige a Universidade. A Universidade é administrada pelo Reitor e pelos Pró-Reitores de Ensino, de Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Assuntos Comunitários, de Planejamento e de Administração. Exceto o Conselho Curador, todos os outros são presididos pelo Reitor. Com dois *campi*, um em Joinville e outro em São Bento do Sul, oferece em quatro áreas de conhecimento 21 cursos de graduação e 30 habilitações, 19 cursos de especialização que estão em andamento (+ 24 com matrículas abertas), 7 cursos de mestrado e 2 de doutorado. Abriga atualmente cerca de 10 mil estudantes. Possui 608 professores e 344 funcionários.

Conta com 66 laboratórios nas áreas de Ciências da Saúde, Humanas, Artes e *Desing*, Química, Biotecnologia, Biologia, Geografia, Informática e Física.

Na área de extensão universitária a UNIVILLE oferece à comunidade externa atendimentos tais como: ambulatório médico, clínica odontológica, acompanhamento psicológico, juizado de pequenas causas, laboratório de fisiologia.

A UNIVILLE coloca-se como um agente dinamizador e fortificador do desenvolvimento da Região, que traz a emancipação dos atores sociais, na busca de uma melhor qualidade de vida. Um dos caminhos para o êxito de sua missão, segundo apresenta, é a ênfase na questão ambiental, contemplando a problemática da relação homem/natureza em seu conjunto cuja a base reside na interdisciplinaridade, por intermédio da qual pretende viabilizar o ensino, a pesquisa e a extensão, resultante do intercâmbio e da socialização do saber nas diversas áreas do conhecimento, com e nas comunidades. Nessa perspectiva, a UNIVILLE considera as questões sociais e ambientais relacionadas à vocação industrial da Região. (Plano Quinquenal 1995-1999).

Tem como missão e visão preconizadas em seu Planejamento Estratégico - (1999-2004):

Missão

Promover a formação de cidadãos comprometidos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável, atuando em ensino, pesquisa e extensão.

Visão

Queremos ser reconhecidos nacionalmente como uma universidade comunitária comprometida com o ensino, a pesquisa e a extensão, voltada para o desenvolvimento sustentável.

Valores e Princípios

Tendo em vista promover sempre excelência em qualidade de ensino, a Univille tem como valores e princípios:

- **Participação:**
Estamos construindo um projeto político-pedagógico de forma participativa, tendo como foco a aprendizagem.
- **Expansão com Qualidade:**
Buscamos criar oportunidades para mais estudantes, com ganhos reais de qualidade.
- **Atualização:**
Proporcionamos formação continuada com avaliação permanente em todos os níveis.
- **Complementaridade:**
Estabelecemos parcerias nacionais e internacionais visando a benefícios múltiplos e recíprocos.
- **Efetividade:**
Buscamos resultados efetivos nos âmbitos social, científico, pedagógico, artístico e cultural.
- **Integração:**
Promovemos ações com a finalidade de integrar a instituição com as comunidades interna e externa, para garantir a indissolubilidade entre ensino, pesquisa e extensão.



Figura 10 - Distribuição geográfica dos *Campi* e Unidades

Fonte: ACADE, 1999.

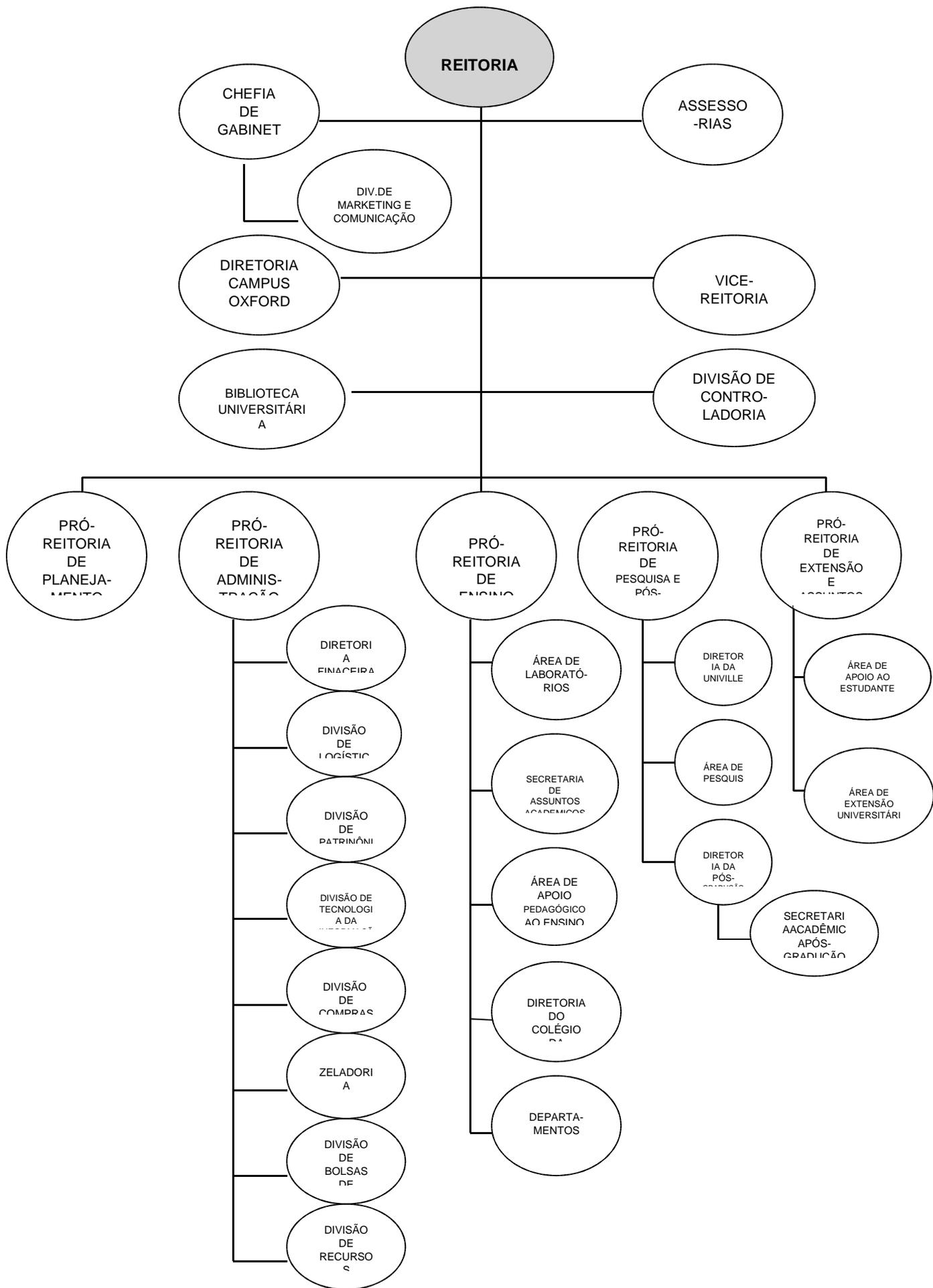


Figura 11 - Organograma da UNIVILLE

8.3.3.3 ESTUDO 6 DA UNIVILLE

No estudo 6 será investigada a relação entre as mudanças do ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação de oportunidades e ameaças na UNIVILLE.

1.1.1.1.13 Metodologia aplicada ao estudo 6

Os Quadros 29, 31, e 33 apresentam as afirmações mais significativas oriundas das entrevistas (aplicadas no nível estratégico) e das perguntas abertas dos questionários (aplicadas no nível tático).

Os Quadros 30 e 32, referem-se aos dados coletados por meio dos questionários (perguntas fechadas) e apresenta a frequência de afirmações provenientes do nível tático.

Num primeiro momento, busca-se verificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de oportunidades e ameaças. Depois dessa fase, procede-se à verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças (Quadro 33).

No que se refere a estas duas últimas colocações, em ambas se procede à comparação entre os níveis estratégico e tático, a fim de observar congruências e incongruências, e a presença ou ausência de informações existentes nas referidas comparações.

Após a apresentação dos Quadros 29, 30, 31, 32 e 33, são realizadas as interpretações e a partir destas, será desenvolvida uma análise conclusiva acerca da relação entre as mudanças do ambiente político-legal e a identificação de oportunidades e ameaças.

Quadro 29 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.1) Oportunidades e ameaças	
a.1.1) Oportunidades	
a.1.1.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.1.1.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
“Antes de 95 a grande oportunidade dela era se tornar universidade” (E-07/16).	“(…) fora que Joinville é a maior cidade do estado de Santa Catarina, então hoje a Univille tem todas as oportunidades que a maior cidade do estado pode Ter” (E-07/16).
“Não existiam outras instituições grandes de ensino superior aqui que pudesse ameaçá-la enquanto concorrentes aqui em Joinville” (E-07/16); “Não tinha concorrência” (E-09/30); “Antes de 95 nós éramos praticamente os senhores absolutos da situação (…)” (E-11/50). (Frequência 2)	Com relação à Educação a Distância e os Cursos Seqüenciais: “Nós vimos como oportunidade sim” (E-07/38); “Com certeza. Não é só questão de oportunidade é quase uma obrigação (…)” (E-09/64). (Frequência 2)
	“(…) somente agora, dá pra fazer uma análise perfeita de como era, a Univille mudou o cenário da cidade de 96 até agora” (E-08/37); “(…) a universidade também transformou seu meio” (E-07/19). (Frequência 2)
	A concorrência: “ Eu acho que é uma oportunidade” (E-09/32); “(…) no entanto pode ser uma oportunidade a partir do momento em que a gente consiga garantir uma melhor qualidade de ensino em relação a estas instituições (…)” (E-10/11). (Frequência 2)
	“(…) Como oportunidade eu vejo que nós temos uma oportunidade muito grande em pós-graduação (…) que nós apenas começamos, nós temos apenas um programa de mestrado e eu acho que nós temos condições de ampliar isso (…)” (E-10/11).
	“(…) Acho que é uma região de empresas, é uma região onde o nível social e econômico é relativamente bom se comparado com outras regiões do país ou até mesmo do estado, neste aspecto acho que nós estamos bem situados (…)” (E-10/15).
	A questão legal: “Uma oportunidade. (…) Porque as exigências são de qualidade e a partir do momento em que você está decidido a investir em qualidade isto com certeza foi uma oportunidade (…)” (E-10/15-16-17).
	“(…) ver ali justamente em 95 que foi o ano em que eles criaram o projeto Rumo a Universidade (…)” (E-12/20).

	“(...) é que se enxergou uma oportunidade em Joinville ser um pólo industrial (...)” (E-12/20).
	“(...) e nós estarmos em uma área privilegiada ambientalmente , onde 50% é área de preservação o município tinha muito problema ambiental porque tem muita restrição de construção (...)” (E-12/20).
	“(...) Hoje só se quer cérebros numa empresa, hoje só se fala nisso, então hoje uma universidade é tudo (...)” (E-12/25).

Quadro 30 - Dados do nível e tático (questionário - perguntas fechadas) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE					
Nível Tático					
a) Análise da Formulação Estratégica					
a.1) Oportunidades e ameaças					
a.1.1) Oportunidades					
a.1.1.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995			a.1.1.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002		
	No. cit.	Freq.		No. cit.	Freq.
Estar situada na cidade mais industrializada do estado.	8	66,67%	Ensino a Distância.	6	50,00%
Não existência de concorrência.	8	66,67%	Possibilidade de ofertar cursos seqüenciais.	8	66,67%
Oportunidade de tornar-se Universidade.	11	91,67%	Flexibilização do processo seletivo (pela nova LDB).	7	58,33%
Outros	0	0,00%	Estar situada na cidade mais industrializada do estado.	9	75,00%
			Aumento da demanda por ensino/Necessidade de educação continuada.	11	91,67%
			Demanda da comunidade (abertura para maior interação com a Universidade).	6	50,00%
			Implantação do Centro de Desenvolvimento Biotecnológico.	1	8,33%
			Atuação na Pós-Graduação.	8	66,67%
			Acesso a novas tecnologias.	8	66,67%
			Ensino Seqüencial.	2	16,67%
			Concorrência (por instigar a instituição a uma busca acelerada pela melhoria).	7	58,33%
			Educação mais flexível e aberta pela homologação da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação.	8	66,67%
			Fortalecimento do Sistema ACADE.	2	16,67%
			Estabelecimento de intercâmbios.	8	66,67%
			Enfraquecimento do ensino público.	1	8,33%
			Necessidade de grau de instrução cada vez mais elevado.	6	50,00%
			Outros	0	0,00%
TOTAL OBS.	12		TOTAL OBS.	12	
O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (4 no máximo).			O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (17 no máximo).		

Quadro 31 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.1) Oportunidades e ameaças	
a.1.2) Ameaças	
a.1.2.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.1.2.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
“(…) Então Joinville, a parte cultural, econômica e política resistiu à universidade durante muito tempo (…)” (E-08/37).	“(…) a concorrência de instruções no ensino superior que estão se proliferando em Joinville e na região, na região nem tanto, mas em Joinville mesmo já tem 8 instituições de ensino superior e isso é uma ameaça (…)” (E-10/11).
“(…) não enxergamos que lá fora o mundo girava e outras universidades poderiam se instalar aqui (…)” (E-13/13).	“(…) a situação que nós estamos vivendo no país de transição é uma ameaça porque as pessoas não têm garantias ou muitas garantias como gostaria de ter para o próximo ano (…)” (E-10/11).
“Novas IES’s” (Q-02/3.a).	“(…) de cobrança dos padrões de qualidades são embasadas no ideal de universidade federal e as comunitárias muitas vezes ou em nosso caso as particulares, não conseguem se ajustar a esse modelo (…). avaliação estão adequados ao currículo das federais não das comunitárias (…)” (E-11/10-11).
“(…) as próprias indústrias, elas nunca buscavam a FURJ antiga, elas iam para outras universidades tecnologicamente mais preparadas” (E-07/20).	“(…) então as outras não estão ameaçando literalmente. Elas ameaçam alguma coisa em termos de valor de mensalidade não em termos de qualidade de curso” (E-07/16); “(…) Então eu acho que você não pode se preocupar com concorrente só porque ele existe” (E-08/35). (Frequência 2)
“(…) uma questão cultural de achar que estava bom só trabalhar com sócio-econômicas e com licenciaturas, que isso era suficiente, estava formando professores e formando gente para o mercado de trabalho mais na área econômica, administração então talvez isso tenha, essa cultura tenha influenciado negativamente porque a Univille (…)” (E-12/20)	
“Problemas econômicos que ameaçassem a Univille, o sistema econômico propriamente a inflação. Teve alguns momentos de inflação alta e os alunos tinham dificuldade de pagar (…)” (E-07/25).	

Quadro 32 - Dados do nível e tático (questionário - perguntas fechadas) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE					
Nível Tático					
a) Análise da Formulação Estratégica					
a.1) Oportunidades e ameaças					
a.1.2) Ameaças					
a.1.2.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995			a.1.2.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002		
	No. cit.	Freq.		No. cit.	Freq.
Não valorização pela comunidade Joinvillense do conhecimento, pelo modelo econômico da cidade - cultura voltada para poupança e para o trabalho apenas.	6	50,00%	Aumento de concorrência/competição entre as instituições de ensino superior.	11	91,67%
Evasão para outras cidades/Instituições de Ensino Superior de possíveis candidatos ao ingresso na FURJ.	10	83,33%	Ensino a Distância.	3	25,00%
Reputação negativa frente ao público externo.	1	8,33%	Rápida evolução do conhecimento – educação continuada.	1	8,33%
Outros	3	25,00%	Os critérios avaliatórios (reconhecimento de cursos) injustos por não levarem em conta os aspectos regionais, e as especificidades de uma instituição comunitária.	5	41,67%
			Crise econômica.	9	75,00%
			Possibilidade de descredenciamento de cursos.	0	0,00%
			Redução de bolsas da CAPES e CNPQ.	6	50,00%
			Crescente índice de aumento do desemprego.	11	91,67%
			Propostas de mudanças curriculares (política educacional).	1	8,33%
			Queda na qualidade de ensino.	5	41,67%
			Alteração do perfil profissional exigido pela sociedade/mercado.	5	41,67%
			Outros	0	0,00%

TOTAL OBS.	12	TOTAL OBS.	12
O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (4 no máximo).		O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (12 no máximo).	

Quadro 33 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE
Níveis Estratégico e Tático
a) Análise da Formulação Estratégica
a.1) Oportunidades e ameaças
<p>a.1.1) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação das oportunidades e ameaças</p> <p>Quanto ao Programa Nacional de Avaliação de cursos: "eu acho que o sistema que está sendo feito pelo INEP agora divulgando as condições de ensino é excelente e nós estamos adotando para reformular a Univille nestes pontos que consideramos realmente os pontos necessários" (E-07/11); "(...) nós praticamente nascemos juntos com a LDB, então ela já incorporou isso desde o começo. A LDB foi em 96 não é? A Univille foi reconhecida em 96, então ela praticamente pegou o caminho junto com a LDB." (E-07/74); "Agora a lei exerceu um impacto assim de 90%, pode se dizer" (E-07/79); "A lei e as avaliações a classificaria, porque senão também se não tivesse as avaliações constantes a gente poderia ter se acomodado, os departamentos se acomodam, mas quando vem uma comissão, aí a comissão não exerce só essa função de fiscalizar, em geral as comissões têm sido até educativas, exercem sim uma influência muito grande sobre o corpo docente, sobre o curso porque dão sugestões" (E-07/79); "(...) O período de reconhecimento e as exigências do Conselho Estadual e do MEC e principalmente da nova LDB nos deram sustentação para as mudanças" (E-08/43); "(...) Hoje já há uma compreensão da necessidade da mudança e isto a LDB nos favoreceu muito" (E-08/43); "Quanto ao projeto "Rumo à Universidade": "Então quer dizer que ele já foi totalmente ou contaminado pelas novas leis de diretrizes" (E-08/43); A capacitação etc., tem a ver com o MEC, as exigências legais e também com a concorrência, eu tenho certeza (...)" (E-09/35); "(...) fica muito claro, respeitando a história, a cultura e trabalhando muito com a comunidade, mas a LDB foi um fator de fortalecimento das exigências que os conselhos fizeram. As resoluções do conselho que nós passamos, até 2006 nós teríamos que ter 30% de doutores e mestres, esses indicadores foram reforçados pela LDB, não adianta esperar a LDB exige, ou você faz ou está fora. Aí nós começamos a construir resoluções no Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, no Conselho de Administração e no Conselho Universitário adequando o nosso regimento que foi sempre sofrendo mudanças e adequações à LDB" (E-08/47); "(...) Então eu julgaria assim: 50% é o esforço para cumprir os requisitos (NLDB), e aquilo é a infraestrutura que foi oferecida de graça, quer dizer infraestrutura em termos, os parâmetros que foram dados de graça (...)" (E-09/59); "(...) a LDB em terceiro (...)" (E-12/77); "(...) Eu daria 8. Viabilizou uma série de ações (...)" (E-11/90); A NLDB: "A NLDB" (Q-02/3.c); "A flexibilização de ingresso do aluno, regulamentação da legislação – consolidação"(Q-03/2.c); "A NLDB colaborou no sentido de organizar legalmente direitos e obrigações do aluno e da escola. O achatamento salarial influenciou negativamente os ingressos na universidade"(Q-03/3.c). As oportunidades: "Sim (foi a NLDB); As oportunidades: "Sim. As políticas públicas para a educação têm peso decisivo para as mudanças dos projetos de universidade (...) sem desconsiderar a proposta econômica, hoje ainda neoliberal"(Q-09/2.c); As oportunidades:"Sim (foi a NLDB)" (Q-10/2.c); "A NLDB, mudança tecnológica, mudança no mercado de trabalho" (Q-03/2.c); "Sim. Além da LDB os fatores que mais influenciaram foram: as mudanças tecnológicas e conseqüentemente a necessidade de atualização e melhoria do grau de instrução"(Q-03/2.c); As oportunidades:"A NLDB, a globalização e a necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias (...)"(Q-07/2.c). (Frequência 12).</p> <p>Ameaças: "Não (...).Outros fatores:"A não preocupação das mudanças por parte dos sujeitos que atuam na universidade"(Q-08/3.c).</p> <p>"Perfil da reitora, projeto Rumo à Universidade que é decorrente do perfil dela (...)" (E-09/41); "(...) Eu acho que os dois principais foram os modelos de gestão e o perfil da reitora (...)" (E-12/77); a determinação dos dirigentes é que contou com certeza mais do que tudo isso (...)" (E-11/90); "(...) empreendedorismo da Reitora"(Q-02/7.c). (Frequência 4).</p>

“(…) porque a universidade foi reconhecida em 1996, então foi em 94 que o Federal passou, então já passamos para o Conselho Federal . O Conselho Estadual fez um trabalho muito bom, foi feita uma reavaliação de todos os cursos existentes e eram comissões especialistas” (E-07/29); O grande impacto de transformação da Univille se deu proveniente do projeto de implantação da universidade: “Foi com certeza absoluta” (E-07/31); “O projeto foi o ponto forte não as leis” (E-07/35); “as leis não porque por exemplo, suprimindo o projeto não iria ter a universidade , e a lei ia existir” (E-07/36); “A lei só exige o mínimo e nós ultrapassamos muito o mínimo com o projeto” (E-07/37); “(…)O impacto foi grande , todo impacto teve, porque ela de fato sem o seu projeto não existiria, mas a LDB caminhou junto desse processo e ela incorporou todas as normatizações dela” (E-07/74); “Quanto ao projeto “Rumo a Universidade”: “Então quer dizer que ele já foi totalmente contaminado pelas novas leis de diretrizes” (E-08/43); projeto Rumo à Universidade que é decorrente do perfil dela (…)” (E-09/41). (Frequência 3).

“(…) tem uma terceira situação mas isso é uma coisa complicada porque de repente também por conta de que o jovem ele despertou ao ensino superior, o acesso ao ensino superior ficou mais fácil se proliferaram também instituições vendendo serviços. Não vendendo conhecimento, não vendendo informação, mas vendendo serviço. O comércio do ensino superior se tornou um bom negócio (…)” (E-11/54); No que se refere à concorrência: “(…) justamente (…)” (E-11/56); “A possibilidade do aumento da concorrência praticada por instituições em que os recursos financeiros exigidos são menores” (Q-03/3.c); “(…) Eu acho que isso tem muito a ver com a concorrência (…)” (E-09/35). (Frequência 4).

“A atual situação econômica mundial – globalização” (Q-01/2.c); “As ameaças estão mais relacionadas às questões econômicas do país”; Ameaças: “Em parte. Outros fatores: econômicos e sociais em geral”(Q12/3.c); Ameaças: “(…) o modelo econômico e suas conseqüências para o financiamento da educação superior (…)” (Q-09/3.c); As oportunidades: “Em parte. Outro aspecto refere-se à economia de um modo em geral”(Q12/2.c). (Frequência 3)

“(…) nos últimos 7 ou 8 anos, Joinville tem um bom de crescimento, isso sim talvez tenha influenciado os rumos e a velocidade com a qual a Univille se transformou em universidade, deixou de ser faculdade e se tornou universidade, o afluxo de pessoas para a cidade foi muito grande , as necessidades de que aqui houvesse uma universidade (…)” (E-11/44).

“(…) As demandas sociais (…)” (E-09/72).

1.1.1.1.14 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos itens dos quadros 29, 30, 31, 32 e 33. Estas interpretações permitirão concluir qual a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação de oportunidades e ameaças na UNIVILLE, no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.14.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de oportunidades e ameaças

Partindo-se do *Modelo de Andrews* de formulação estratégica esta primeira parte do estudo 6 tem como propósito identificar as alterações ocorridas na UNIVILLE em termos de oportunidades e ameaças, no período que compreende 1990 a 1995 e 1996 a 2002.

Segundo Andrews (2001, p. 60), entende-se nesse estudo *as oportunidades e ameaças* “como sendo as condições e influências externas que afetam a vida e o desenvolvimento de uma organização (...)”. *Oportunidade*, mais especificamente, trata-se de todo e qualquer evento/fato proveniente do contexto externo que apresenta aspectos positivos para a organização. Já, as *ameaças* dizem respeito a todo e qualquer evento/fato proveniente do contexto externo que pode dificultar/prejudicar a atuação da organização.

Primeiro, será desenvolvida a análise das oportunidades e ameaças em cada subperíodo (1990 a 1995 e 1996 a 2002), e na seqüência analisaremos as oportunidades e ameaças, também em cada subperíodo para, finalmente, verificarmos o impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre as oportunidades e ameaças identificadas pelos dirigentes da UNIVILLE.

A análise será realizada considerando-se às opiniões dos níveis estratégico e tático da UNIVILLE.

O subperíodo de 1990 a 1995

Oportunidades

Os dados coletados no que se refere às oportunidades identificadas pela UNIVILLE no subperíodo de 1990 a 1995, indicam a não existência de concorrência (com freqüência de duas vezes no nível estratégico e oito no nível tático). Segundo relatos dos entrevistados, nesse período que antecedeu a transformação da antiga FURJ em universidade - não havia em Joinville IES's em número suficiente para se afirmar que havia concorrência na área de ensino superior.

A oportunidade de se tornar universidade (com freqüência de uma vez no nível estratégico e onze no nível tático), também foi tida como uma oportunidade. O processo de transformação da FURJ em universidade teve início em 1991. Para que tal empreitada se viabilizasse foi criado o grupo "Rumo à Universidade" em 1990. Esse grupo tinha a incumbência de transformar a FURJ em Universidade. Em novembro de 1995 por aprovação do Conselho Estadual de Educação a FURJ é transformada em Universidade da Região de Joinville. E em agosto de 1996 é credenciada pelo Ministério da Educação.

O nível tático, aponta com freqüência de oito vezes, o fato de a FURJ (antiga UNIVILLE) "Estar situada na cidade mais industrializada do estado". Joinville é a maior cidade do estado de Santa Catarina, e uma das mais prósperas.

A análise dos resultados demonstra que na opinião dos atuais dirigentes, o subperíodo 1990/1995 se mostrava com um leque de oportunidades reduzido.

Na seqüência, abordaremos a identificação das ameaças no subperíodo de 1990 a 1995.

Ameaças

O nível estratégico identifica como ameaças nesse período, com freqüência de uma vez: a resistência cultural, econômica e política de Joinville ao

desenvolvimento da universidade; a acomodação no sentido da concorrência que poderia chegar; as indústrias locais que não buscavam a FURJ (antiga UNIVILLE); no ensino, concentrar-se apenas na área de sociais aplicadas e formação de professores; e problemas econômicos.

O nível tático menciona com frequência de dez vezes: a evasão para outras cidades/instituições de ensino superior de possíveis candidatos ao ingresso na FURJ. Em segundo lugar aparece a “não valorização do conhecimento pela comunidade joinvillense, pelo modelo econômico da cidade - cultura voltada para poupança e para o trabalho apenas” (com frequência de seis vezes).

Com frequência de uma vez, o nível tático menciona: a reputação negativa frente ao público externo; e novas IES's que começam a se proliferar.

Na seqüência, passaremos à apresentação dos dados relacionados as oportunidades identificadas pela UNIVILLE do subperíodo 1996 a 2002.

O subperíodo de 1996 a 2002

Oportunidades

O número de oportunidades identificadas nesse subperíodo, tanto pelo nível estratégico quanto pelo tático, apresenta-se consideravelmente superior ao subperíodo anterior.

O nível estratégico cita com a frequência de duas vezes os cursos seqüenciais e a educação a distância (um tipo de curso introduzido a partir do advento da NLDB) como uma oportunidade. Um dos membros do nível estratégico afirma que não é somente uma oportunidade “como também uma obrigação”, uma vez que esses cursos podem representar uma importante contribuição social, à medida que permitem o acesso à educação superior a um público não jovem e com baixo poder aquisitivo.

Com a frequência também de duas vezes, o nível estratégico cita o fato de a universidade influenciar o cenário da cidade de Joinville a partir de 1996. Segundo membro do nível estratégico: “a Univille mudou o cenário da cidade de 96 até agora

(...). A universidade teve um papel preponderante na mudança cultural da cidade nos últimos 6 anos. (...) A universidade propiciou a criação de livreria, restaurantes, vida noturna, estudantes vindos de fora, e o privilégio do conhecimento”.

Na opinião de dois membros do nível estratégico, a concorrência nesse subperíodo não se constitui uma ameaça, mas sim uma oportunidade, uma vez que "a gente consiga garantir uma melhor qualidade de ensino em relação a estas instituições (...)".

O nível estratégico identifica, com relação às oportunidades do subperíodo, os seguintes aspectos: o “Projeto à Rumo Universidade”; estar em uma área privilegiada ambientalmente; a pós-graduação: “(...) que nós apenas começamos, nós temos apenas um programa de mestrado e eu acho que nós temos condições de ampliar isso (...)” – todos esses aspectos foram citados com frequência de uma vez.

Membros do nível estratégico mencionam ainda, também com frequência de apenas uma vez: a valorização do capital intelectual: “(...) Hoje só se quer cérebros numa empresa, hoje só se fala nisso, então hoje uma universidade é tudo (...)”; e a questão legal, que é tida como uma oportunidade na medida que “(...) as exigências são de qualidade e a partir do momento em que você está decidido a investir em qualidade isto com certeza foi uma oportunidade (...)” .

Há também três citações do nível estratégico se referindo a cidade de Joinville, por ser a maior cidade do estado, ser um pólo industrial e devido ao seu nível social e econômico.

Dentre as oportunidades identificadas pelo nível tático figuram: aumento da demanda por ensino/necessidade de educação continuada (com frequência de onze vezes); estar situada na cidade mais industrializada no estado (com frequência de nove vezes). Com uma frequência de oito vezes, tem-se: a possibilidade de ofertar cursos seqüenciais; estabelecimento de intercâmbios; educação mais flexível e aberta pela homologação da nova lei de diretrizes e bases da educação; atuação na pós-graduação; acesso a novas tecnologias. Com frequência de sete vezes estão elencados: a flexibilização do processo seletivo (pela nova NLDB); e concorrência (por instigar a instituição a uma busca acelerada pela melhoria). Com frequência de seis vezes: necessidade de grau de instrução cada vez mais elevado; ensino a

distância; e demanda da comunidade (abertura para maior interação com a universidade). Com frequência de duas vezes é citado o fortalecimento do sistema ACADE, que repercute em colaboração/parcerias, intercâmbio e poder de barganha para as instituições associadas.

A implantação do centro de desenvolvimento biotecnológico e o enfraquecimento do ensino público aparecem citados com frequência de uma vez pelo nível tático.

Na seqüência, apresentaremos a identificação das ameaças no subperíodo de 1996 a 2002.

Ameaças

No tocante aos dados levantados junto ao nível estratégico referente às ameaças identificadas no subperíodo 1996/2002, parece haver uma certa contradição entre os membros do nível tático, no que se refere às opiniões emitidas sobre a concorrência. Para alguns ela é efetivamente uma ameaça, uma vez que “estão se proliferando em Joinville e na região, na região nem tanto, mas em Joinville mesmo já tem 8 instituições de ensino superior e isso é uma ameaça (...)”. Para outros, ela não se constitui uma ameaça por instigar a melhoria e o aperfeiçoamento, e também pelo que é exposto na seguinte afirmação: “(...) então as outras não estão ameaçando literalmente. Elas ameaçam alguma coisa em termos de valor de mensalidade, não em termos de qualidade de curso”.

São citadas, ainda, pelo nível estratégico da UNIVILLE, como ameaças os seguintes aspectos: a situação de transição em que vive o país “(...) é uma ameaça porque as pessoas não têm garantias ou muitas garantias como gostaria de ter para o próximo ano (...)” – afirmação de membro do nível estratégico; e “o sistema de avaliação não adequado a realidade das IES’s comunitárias, mas sim das IES’s federais” (referindo-se ao Programa Nacional de Avaliação, instituído pela nova legislação).

O nível tático é unânime em apontar como ameaças do subperíodo, o aumento de concorrência/competição entre as instituições de ensino superior e o crescente índice de desemprego (ambos com frequência de onze vezes). A crise

econômica aparece com freqüência de nove vezes. E a redução de bolsas da CAPES e CNPQ com freqüência de seis vezes.

Apontadas pelo nível tático (com freqüência de cinco vezes), estão: queda na qualidade de ensino; alteração do perfil profissional exigido pela sociedade/mercado; e os critérios avaliatórios (injustos por não levarem em conta os aspectos regionais, e as especificidades de uma instituição comunitária).

Também proveniente da reforma legislativa, tem-se a educação a distância (com freqüência de três vezes) e as propostas de mudanças curriculares (política educacional).

O nível tático menciona ainda, com freqüência de uma vez: a rápida obsolescência dos meios tecnológicos e a rápida evolução do conhecimento.

Os únicos itens que se repetem, tanto no nível tático, quanto no estratégico, são: a concorrência e o sistema de avaliação (Programa Nacional de Avaliação).

As análises dos dados proveniente das afirmações do nível estratégico e tático da UNIVILLE, relacionada a identificação das ameaças no subperíodo de 1996 a 2002, é marcada pelo tom da complementaridade.

Na seqüência faremos a análise para verificar o impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças.

1.1.1.1.14.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças

Nessa parte faremos a verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre as alterações ocorridas na identificação das oportunidades e ameaças, ou no desenvolvimento da UNIVILLE, conforme o entendimento tido neste trabalho no que se refere ao conceito de oportunidades e ameaças.

Embora tenham sido analisados em separado os aspectos relacionados às oportunidades e ameaças identificadas pela UNIVILLE, faremos conjuntamente a verificação dos fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas em termos de identificação de oportunidades e ameaças no período em questão (1990/2002).

As análises feitas com base nas afirmações e opiniões dos membros do nível tático e estratégico demonstram que estes identificaram mudanças entre os diferentes subperíodos estudados (1990-1995 e 1996-2002).

Com relação aos fatores que impactaram as alterações verificadas no período, a NLDB é citada tanto pelo nível estratégico, quanto pelo nível tático (com frequência de seis vezes em cada um dos níveis, totalizando uma frequência de doze vezes), embora em algumas afirmações ela não figure como o único aspecto, e esteja somada a outros fatores, tais como: as mudanças tecnológicas, a necessidade de atualização e melhoria do grau de instrução, e mudança no mercado de trabalho.

Com frequência de quatro vezes estão: o perfil determinado e empreendedor da Reitora da UNIVILLE (com frequência de três vezes no nível estratégico e uma vez no nível tático) e o aumento da concorrência (com frequência de três vezes no nível estratégico e uma vez no nível tático).

O nível estratégico se refere ao “Projeto Rumo à Universidade” com uma frequência de três vezes. Um membro do nível estratégico fez uma afirmação nesse sentido, que merece ser apresentada: “O projeto foi o ponto forte, não as leis (...) as leis não porque, por exemplo, suprimindo o projeto não iria ter a universidade, e a lei ia existir (...). A lei só exige o mínimo e nós ultrapassamos muito o mínimo com o projeto “(...) sem o projeto não existiria universidade, mas a NLDB caminhou junto desse processo e o Projeto Rumo à Universidade incorporou todas as normatizações da NLDB”. O nível tático não menciona o “Projeto Rumo à Universidade”.

O nível estratégico manifesta-se acerca de dois outros aspectos. Um deles seria “as demandas sociais”, e o outro, o crescimento de Joinville (com frequência de uma vez): “(...) nos últimos 7 ou 8 anos, Joinville teve um bom nível de crescimento, isso sim talvez tenha influenciado os rumos e a velocidade com a qual a Univille se transformou em universidade, deixou de ser faculdade e se transformou em universidade, o afluxo de pessoas para a cidade foi muito grande, as necessidades de que aqui houvesse uma universidade (...)” – citação de membro do nível estratégico. Esta afirmação é questionada por outro membro do nível estratégico que afirma que Joinville, já há algum tempo não cresce além da diferença entre a taxa de natalidade e a taxa de óbitos. Como demonstra a seguinte afirmação: “(...) Então todo mundo continua dizendo que Joinville recebe muita

gente. (...) o crescimento da população de 1998 para cá, por exemplo, acompanha a taxa de natalidade. Taxa de natalidade menos taxa de óbitos, dá o crescimento da população, como está vindo imigrantes? Onde estão eles? Então não estão contando! (...)”.

As demais afirmações relacionadas aos fatores que impactaram as alterações verificadas no período são provenientes do nível tático, e estão atreladas a aspectos de ordem econômica. Os aspectos econômicos (com frequência de três vezes) são mencionados em diversas dimensões (globalização, economia nacional, aspectos econômicos de modo geral), como as seguintes afirmações demonstram: “ (...) A atual situação econômica mundial – globalização”; “As ameaças estão mais relacionadas às questões econômicas do país”; e “(...) refere-se à economia de um modo em geral”.

Há uma citação (nível tático) afirmando que não foi a NLDB o fator de maior influência, mas sim: “A não preocupação das mudanças por parte dos sujeitos que atuam na universidade”.

Observa-se que o nível tático identifica a NLDB como forte fator de influência, isso verificado pela frequência de citações dos membros do nível tático que responderam o questionário. O quadro que segue apresenta o grau de conhecimento do nível tático acerca dos aspectos da NLDB. 41,67% dos respondentes afirmam conhecer todos os aspectos da lei, e 58,33% apenas alguns aspectos.

Quadro 34 - Grau de conhecimento da NLDB - nível tático da UNIVILLE

Grau	No. cit.	Freq.
Todos os aspectos da Lei	5	41,67%
Apenas alguns aspectos	7	58,33%
Nenhum aspecto	0	0,00%
TOTAL OBS.	12	100%

Fonte: Elaborado a partir das respostas dos questionários aplicados no nível tático da UNIVILLE.

A análise dos dados provenientes das afirmações do nível estratégico e tático da UNIVILLE, relacionada à identificação das oportunidades e ameaças no subperíodo, é marcada pelo tom da complementaridade e reforço nas afirmações apresentadas.

1.1.1.1.15 Conclusões sobre o estudo 6

As mudanças ocorridas na UNIVILLE, na última década, foram surpreendentes. A antiga FURJ ficou por cerca de 15 anos sem nenhum desenvolvimento. A FURJ era uma instituição que não gozava de boa reputação na comunidade, não tinha recursos financeiros, pessoal capacitado, estrutura física, além de uma forte resistência da comunidade, que não percebia a importância do ensino superior para a cidade de Joinville.

Em 1989, iniciou-se um movimento para a transformação da FURJ em Universidade. Em 1991, o movimento ganha corpo e vai à busca de legitimidade e de resultados. Esse processo se estendeu até 1996, mesmo ano em que é promulgada a NLDB. Nesse período, uma revolução parece ter tomado conta da UNIVILLE.

Os anos que se seguiram a 1996, apresentaram à comunidade joinvillense e catarinense, uma IES totalmente reformada. Não apenas reformada, mais que cresceu em número de alunos, em estrutura física, em qualidade, e acima de tudo credibilidade, as mudanças ocorridas foram significativas e profundas.

As análises dos dados provenientes das afirmações do nível estratégico e tático da UNIVILLE, relacionados aos fatores que exerceram maior influência sobre as alterações no desenvolvimento da UNIVILLE nestes últimos doze anos, identificam a NLDB como o fator que exerceu maior influência.

Comparando-se as opiniões do nível estratégico e tático, quanto ao impacto da NLDB sobre o desenvolvimento da FURB, percebe-se que o nível tático reconhece, mais que o nível estratégico, essa influência.

Depois da NLDB, aparecem na seqüência, como fatores que também exerceram influência significativa sobre as alterações ocorridas: o perfil da Reitora

da UNIVILLE; o aumento da concorrência; o “Projeto Rumo à Universidade” e os aspectos econômicos de diversas ordens.

8.3.3.4 ESTUDO 7 DA UNIVILLE

O estudo 7 se refere à relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação da capacidade interna na UNIVILLE (os pontos fortes, pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).

1.1.1.1.16 Metodologia aplicada ao estudo 7

Este estudo foi desenvolvido a partir dos dados coletados, de acordo o exposto no item 3.6 do tópico que aborda a metodologia desta pesquisa. A metodologia aplicada segue a do estudo 2.

Os Quadros 35, 37, 39 e 41 contém as afirmações mais importantes provenientes das entrevistas aplicadas ao nível estratégico, e das perguntas abertas dos questionários aplicados ao nível tático.

Os Quadros 36, 38 e 40, apresentam a frequência de afirmações dos dados coletados a partir das questões fechadas dos questionários aplicados no nível tático da universidade.

Seguindo a mesma lógica do estudo anterior, todavia se utilizando de outro elemento do *Modelo de Andrews*, busca-se primeiramente verificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).

Na seqüência, procede-se a verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação da capacidade interna da universidade (Quadro 41).

Em ambas as situações supracitadas se procede à comparação entre os níveis estratégico e tático da universidade, a fim de observar a presença ou ausência de informações existentes nas referidas comparações, e as possíveis congruências e/ou incongruências existentes.

E, por fim, seguem após apresentação dos Quadros 35, 36, 37, 38, 39, 40 e 41 as interpretações. E com base nas interpretações, a análise conclusiva acerca dos resultados obtidos.

Quadro 35 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.2) Capacidade interna	
a.2.1) Ponto forte	
a.2.1.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.2.1.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
<p>“O ponto mais forte era a vontade de um grupo de transformar a FURJ em universidade” (E-07/26); “Vontade de ser Universidade” (Q-02/4.d). (Frequência 2).</p>	<p>“(…) a Univille instalou um sistema de cobrança que modificou bastante isso” (E-07/19); “A universidade no meu ponto de vista está bem financeiramente” (E-07/53); “(…) nós somos muito racionais nesse ponto e hoje estamos com a universidade totalmente economicamente sanada” (E-08/50); “Agora, porque de repente nós estamos numa situação mais tranqüila (...) ” (E-11/74-73). (Frequência 3).</p>
<p>“Gestão profissional e qualidade do ensino”(Q-06/4.d).</p>	<p>“ Ponto forte é o corpo docente” (E-07/51); Professores: “(…) eu diria que em alguns cursos é ponto forte e em outros é ponto fraco. Mas no geral é ponto forte porque a gente já tem 30% dos professores com a qualificação necessária (...) ” (E-12/44). (Frequência 2).</p>
<p>“Baixa mensalidade”(Q-01/4.d).</p>	<p>“ Isso está muito bom. Estrutura física podemos, por exemplo, dividir em três partes: equipamentos, laboratórios, biblioteca e espaço físico , quatro partes (...), tem equipamentos aqui na Univille que só existem 3 na América do Sul, em pesquisa tem equipamentos excelentes” (E-07/52); “(…) Em contrapartida ela oferece aos alunos estrutura superior às demais que a coloca como referencial (...) Sim. Mas o preço também tem que se manter” (E-07/83); Recursos físicos: “(…) É um ponto forte , apesar que ainda precisamos de salas (...)” (E-12/51). (Frequência 3).</p>
<p>“A presença de diferentes visões no conflito do espaço acadêmico. A cultura do planejamento atravessando o universo acadêmico”(Q-09/4.d).</p>	<p>“(…) a nossa qualidade é melhor”(E-08/35); “(…) Não uma ameaça em termos de qualidade, ou de colocar o nome da instituição, isso não, a Univille tem um nome construído, um trabalho de qualidade acho que a gente tem se empenhado bastante (...)” (E-12/37). (Frequência 2).</p>

	<p>Aspectos relacionados à gestão: “(...) planejamento agora é profissional não é uma coisa assim de intuição de pessoas que era no passado. (...). Hoje quer mexer com alguma coisa , vamos fazer pesquisa, vamos ver os números (...)” (E-09/42); “(...) a partir do momento que nós tivemos um planejamento estratégico, uma gestão participativa (...) ” (E-11/74-73); “(...) gestão como ponto positivo muito forte (...) ” (E-13/24); “(...) Eu acho que o ponto forte da instituição nesse momento é a integração da gestão, eu não sei bem avaliar as outras, mas eu vejo que nós somos muito unidos (...)” (E-12/61); “Processo de descentralização de decisões internas”(Q-08/4.e); “Planejamento da administração financeira da universidade”(Q-09/4.e); “Tomada de decisões em grupo”(Q-11/4.e). (Frequência 7).</p>
	<p>“(...) a professora Mariléia o nome dela é um ponto forte porque ela está na frente da universidade há 8 anos (...)” (E-12/62); “Perfil da dirigente principal e transparência dos resultados”(Q-06/4.e). (Frequência 2).</p>
	<p>“(...) O professor crescentemente está vestindo a camisa e se profissionalizando e querendo ficar na universidade. Foi feito agora com a professora Denise do planejamento fez uma pesquisa de clima e nas respostas você sente , nas anotações um numero muito grande de professor que quer ficar na universidade (...)” (E-09/42); “(...) funcionários e eles sentem orgulho em trabalhar na Univille (...)” (E-12/54); “Titulação docente” (Q-02/4.e). (Frequência 3).</p>
	<p>A reputação: “(...) Eu acho que ela também tem crescido muito nos últimos anos (...)” (E-10/36); “(...) na comunidade ela é muito bem vista (...)” (E-12/53); “(...) a nossa reputação é boa, bastante boa (...) ” (E-11/84); “(...) imagem e desenvolvimento da universidade apareceu como um dos pontos mais forte que o pessoal tem satisfação é com relação à imagem (...) ” (E-13/29); “(...) a comunidade tem respeito quando se fala da Univille , então é uma boa instituição e bem vista pela comunidade” (E-07/16). (Frequência 5).</p>
	<p>“Reestruturação patrimonial”(Q-01/4.e).</p>

Quadro 36 - Dados do nível e tático (questionário - perguntas fechadas) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE						
Nível Tático						
a) Análise da Formulação Estratégica						
a.2) Capacidade interna da empresa						
a.2.1) Ponto forte						
	1990 a 1995	Não-resposta	TOTAL	1996 a 2002	Não-resposta	TOTAL
Perfil da Dirigente principal	72,73% (8)	0,00% (0)	100% (11)	100% (11)	0,00% (0)	100% (11)
Organização interna	45,45% (5)	0,00% (0)	100% (11)	66,67% (8)	0,00% (0)	100% (12)
Transparência dos resultados	45,45% (5)	0,00% (0)	100% (11)	100% (12)	0,00% (0)	100% (12)
Planejamento Estratégico	8,33% (1)	0,00% (0)	100% (12)	81,82% (9)	0,00% (0)	100% (11)
Clareza de políticas/procedimentos institucionais	9,09% (1)	18,18% (2)	100% (11)	58,33% (7)	16,67% (2)	100% (12)
Gestão Profissional	36,36% (4)	0,00% (0)	100% (11)	63,64% (7)	0,00% (0)	100% (11)
Sintonia entre os interesses do grupo de dirigentes (Reitoria)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)	75,00% (9)	8,33% (1)	100% (12)
Comprometimento das lideranças	54,55% (6)	9,09% (1)	100% (11)	66,67% (8)	8,33% (1)	100% (12)
Recursos Financeiros	27,27% (3)	0,00% (0)	100% (11)	50,00% (6)	0,00% (0)	100% (12)
Valor das mensalidades	41,67% (5)	8,33% (1)	100% (12)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)
Qualidade no ensino	36,36% (4)	18,18% (2)	100% (11)	58,33% (7)	16,67% (2)	100% (12)
Ter cursos diferentes dos concorrentes	63,64% (7)	18,18% (2)	100% (11)	83,33% (10)	16,67% (2)	100% (12)
Pós-graduação	70,00% (7)	0,00% (0)	100% (10)	100% (12)	0,00% (0)	100% (12)
Projeto pedagógico	45,45% (5)	0,00% (0)	100% (11)	100% (12)	0,00% (0)	100% (12)
Pesquisa	27,27% (3)	9,09% (1)	100% (11)	83,33% (10)	8,33% (1)	100% (12)
Titulação docente	25,00% (3)	16,67% (2)	100% (12)	75,00% (9)	16,67% (2)	100% (12)
Produção científica – corpo docente	16,67% (2)	16,67% (2)	100% (12)	58,33% (7)	16,67% (2)	100% (12)
Comprometimento do Corpo docente	36,36% (4)	9,09% (1)	100% (11)	33,33% (4)	8,33% (1)	100% (12)
Quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas)	20,00% (2)	0,00% (0)	100% (10)	25,00% (3)	0,00% (0)	100% (12)
Comprometimento dos funcionários	54,55% (6)	9,09% (1)	100% (11)	66,67% (8)	8,33% (1)	100% (12)
Qualidade dos Recursos humanos – Corpo técnico-administrativo	45,45% (5)	9,09% (1)	100% (11)	75,00% (9)	8,33% (1)	100% (12)
Qualidade dos Recursos Humanos – Corpo docente	33,33% (4)	16,67% (2)	100% (12)	75,00% (9)	16,67% (2)	100% (12)
Políticas de Recursos Humanos	16,67% (2)	16,67% (2)	100% (12)	58,33% (7)	16,67% (2)	100% (12)
Laboratórios	9,09% (1)	18,18% (2)	100% (11)	75,00% (9)	16,67% (2)	100% (12)
Biblioteca	0,00% (0)	9,09% (1)	100% (11)	75,00% (9)	8,33% (1)	100% (12)
Disponibilidade de espaço físico	10,00% (1)	10,00% (1)	100% (10)	75,00% (9)	8,33% (1)	100% (12)

Qualidade do espaço físico	9,09% (1)	18,18% (2)	100% (11)	75,00% (9)	16,67% (2)	100% (12)
Equipamentos	0,00% (0)	9,09% (1)	100% (11)	63,64% (7)	9,09% (1)	100% (11)
Editora Universitária	10,00% (1)	10,00% (1)	100% (10)	66,67% (8)	8,33% (1)	100% (12)
Comunicação Institucional (Externa)	10,00% (1)	0,00% (0)	100% (10)	50,00% (6)	0,00% (0)	100% (12)
Comunicação Interna	20,00% (2)	0,00% (0)	100% (10)	25,00% (3)	0,00% (0)	100% (12)
Atuação junto à comunidade	27,27% (3)	9,09% (1)	100% (11)	75,00% (9)	8,33% (1)	100% (12)
Reputação interna	25,00% (3)	25,00% (3)	100% (12)	50,00% (6)	25,00% (3)	100% (12)
Ser uma instituição de caráter comunitário	60,00% (6)	0,00% (0)	100% (10)	91,67% (11)	0,00% (0)	100% (12)
Ser considerada uma instituição filantrópica	70,00% (7)	10,00% (1)	100% (10)	66,67% (8)	8,33% (1)	100% (12)
Ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa	40,00% (4)	0,00% (0)	100% (10)	83,33% (10)	0,00% (0)	100% (12)
Convênios internacionais	27,27% (3)	9,09% (1)	100% (11)	91,67% (11)	8,33% (1)	100% (12)
Influência no cenário da cidade de Joinville	40,00% (4)	10,00% (1)	100% (10)	91,67% (11)	8,33% (1)	100% (12)
Clima organizacional	18,18% (2)	27,27% (3)	100% (11)	58,33% (7)	25,00% (3)	100% (12)
Cultura Acadêmica/universitária	8,33% (1)	16,67% (2)	100% (12)	33,33% (4)	16,67% (2)	100% (12)

Quadro 37 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.2) Capacidade interna da empresa	
a.2.2) Ponto fraco	
a.2.2.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.2.2.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
“(…) titulação docente” (E-07/26); “(…) qualificação do corpo docente”(Q-10/4.b).	“(…) eu acho que ela podia se expandir muito mais, ela tem condições e tem recursos humanos e infraestrutura para isso ” (E-07/43).
“(…) infra-estrutura, biblioteca, parte de informática quase não existia, tivemos que fazer um plano de informatização.(…) equipamentos, tudo, laboratórios eram muito poucos, só existia um laboratório de línguas, e outro laboratório muito improvisado na área de administração e ciências contábeis (…)(E-07/26); e biblioteca”(Q-06/4.b); infra-estrutura”(Q-10/4.b). (Frequência 3).	“(…) Como ponto fraco até hoje que eu acho é o seguinte: eu acho que falta para nossos professores, isso é uma opinião um <i>achismo</i> , é um sentimento meu, uma possibilidade maior de comparação, por exemplo, se eles trabalhassem em Curitiba eles teriam muitas universidade para fazer comparações (…)” (E-08/49).
“(…) Os currículos também eram fracos, reproduzidos, não adaptados à realidade local” (E-07/26).	“(…) Eu acho que a comunicação entre os setores ainda é um ponto fraco (…)” (E-10/31).
“(…) um medo de mudar dos professores bastante, dos funcionários nem tanto, mas dos professores (…)” (E-08/43); “(…) Tinha muitas deficiências em termos administrativos, de funcionários (…)” (E-08/53). (Frequência 2).	“(…) a pesquisa e extensão porque hoje é um ponto fraco nosso, nós temos pouca pesquisa na instituição porque esse tempo todo que a universidade ficou naquela coisa só de sócio-econômica e as licenciaturas e era fundação não havia a obrigatoriedade de fazer pesquisa e tudo mais, não se fez nada e nós estamos com 6 anos de universidade então foi muito pouco (…)” (E-12/60).
“(…) faltava uma cultura universitária, uma cultura acadêmica, essa cultura acadêmica pode não faltar num curso novo em Curitiba porque eles têm um parâmetro de comparação e de observação, aqui isso é um ponto fraco, os professores não tinham (…)” (E-08/49).	“Falta de comprometimento social” (Q-01/4.b).
“(…) Antes a FURJ era uma instituição falida, devia um monte, devia INSS, não tinha crédito, (… não fazia nenhuma compra (…))” (E-08/50); Os recursos financeiros também eram muito limitados (…)(E-07/26); “(…) A Univille estava quebrada. Não tinha mais fornecedores, salários atrasados (…)” (E-09/36); “(…) aspectos financeiros eu ouço que era ponto fraco (…)” (E-12/49); “A parte financeira” (Q-02/4.b); “Recursos financeiros”(Q-10/4.b). (Frequência 6).	“Docentes regime integral (…)(Q-06/4.c).
“(…) Clima organizacional” (E-09/40).	“Aumento das despesas sem o respectivo aumento da receita”(Q-03/4.c).

<p>Quanto à gestão: “(...) A gestão” (E-09/39); “(...) faltava profissionalismo nos setores (...)” (E-13/11); “Planejamento Estratégico (...)”(Q-06/4.b); “Gestão centralizadora”(Q11/4.b); “Equipe dirigente exceto a reitora”(Q-02/4.c). (Frequência 5).</p>	<p>“(...) editora universitária”(Q-06/4.c).</p>
<p>“(...) Não, antes não havia o espírito da pesquisa e da extensão (...)” (E-08/64); “(...) pesquisa e extensão praticamente não existiam”(Q-07/4.b); “Não ser de fato uma universidade”(Q-01/4.b). (Frequência 3).</p>	<p>“Pouca interação dos cursos de graduação na sociedade local, baixo comprometimento político-pedagógico dos docentes”(Q-08/4.c).</p>
<p>“(...) a falta de visão (...)” (E-13/11); “Dificuldades para compreender as mudanças no cenário da educação”(Q-09/4.b). (Frequência 2).</p>	<p>“Considerando-se a visão do planejamento Estratégico, a dificuldade de aproximação dessa visão pela cultura da universidade como uma instituição educacional” (Q-09/4.c).</p>
<p>“Não divulgação do potencial da universidade” (Q-01/3.a).</p>	<p>“Comprometimento de líderes (chefes de setores e departamentos) produção científica, comunicação”(Q-10/4.c).</p>
<p>“(...) não tinha respeitabilidade(...)” (E-08/50); “(...) a comunidade não tinha o menor respeito pela instituição devido a essa condição interna (E-07/26). (Frequência 2).</p>	<p>“Cooperativismo” (Q11/4.c).</p>
<p>“Pouca articulação no sistema educacional regional e nacional”(Q-08/4.b).</p>	<p>“(...) ponto fraco nosso, vejo que isso repercute no financeiro e até a criatividade devido à nossa natureza não podemos visar lucros (...)” (E-13/19).</p>
<p>“(...) Não quero considerar pontos fracos porque nós não tínhamos quase nada. Hoje nós temos 83 laboratórios ou um pouquinho mais, não tínhamos um único laboratório em 90, os outros 80 e pouco nós construímos nesse período, então não posso considerar ponto forte ou fraco, não tinha. Não havia uma agregação de nada até 90 (...)” (E-08/49).</p>	

Quadro 38 - Dados do nível e tático (questionário - perguntas fechadas) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE						
Nível Tático						
a) Análise da Formulação Estratégica						
a.2) Capacidade interna da empresa						
a.2.1) Ponto fraco						
	1990 a 1995	Não-resposta	TOTAL	1996 a 2002	Não-resposta	TOTAL
Perfil da Dirigente principal	27,27% (3)	0,00% (0)	100% (11)	0,00% (0)	0,00% (0)	100% (11)
Organização interna	54,55% (6)	0,00% (0)	100% (11)	33,33% (4)	0,00% (0)	100% (12)
Transparência dos resultados	54,55% (6)	0,00% (0)	100% (11)	0,00% (0)	0,00% (0)	100% (12)
Planejamento Estratégico	91,67% (11)	0,00% (0)	100% (12)	18,18% (2)	0,00% (0)	100% (11)
Clareza de políticas/procedimentos institucionais	72,73% (8)	18,18% (2)	100% (11)	25,00% (3)	16,67% (2)	100% (12)
Gestão Profissional	63,64% (7)	0,00% (0)	100% (11)	36,36% (4)	0,00% (0)	100% (11)
Sintonia entre os interesses do grupo de dirigentes (Reitoria)	66,67% (8)	8,33% (1)	100% (12)	16,67% (2)	8,33% (1)	100% (12)
Comprometimento das lideranças	36,36% (4)	9,09% (1)	100% (11)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)
Recursos Financeiros	72,73% (8)	0,00% (0)	100% (11)	50,00% (6)	0,00% (0)	100% (12)
Valor das mensalidades	50,00% (6)	8,33% (1)	100% (12)	66,67% (8)	8,33% (1)	100% (12)
Qualidade no ensino	45,45% (5)	18,18% (2)	100% (11)	25,00% (3)	16,67% (2)	100% (12)
Ter cursos diferentes dos concorrentes	18,18% (2)	18,18% (2)	100% (11)	0,00% (0)	16,67% (2)	100% (12)
Pós-graduação	30,00% (3)	0,00% (0)	100% (10)	0,00% (0)	0,00% (0)	100% (12)
Projeto pedagógico	54,55% (6)	0,00% (0)	100% (11)	0,00% (0)	0,00% (0)	100% (12)
Pesquisa	63,64% (7)	9,09% (1)	100% (11)	8,33% (1)	8,33% (1)	100% (12)
Titulação docente	58,33% (7)	16,67% (2)	100% (12)	8,33% (1)	16,67% (2)	100% (12)
Produção científica – corpo docente	66,67% (8)	16,67% (2)	100% (12)	25,00% (3)	16,67% (2)	100% (12)
Comprometimento do Corpo docente	54,55% (6)	9,09% (1)	100% (11)	58,33% (7)	8,33% (1)	100% (12)
Quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas)	80,00% (8)	0,00% (0)	100% (10)	75,00% (9)	0,00% (0)	100% (12)
Comprometimento dos funcionários	36,36% (4)	9,09% (1)	100% (11)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)
Qualidade dos Recursos humanos – Corpo técnico-administrativo	45,45% (5)	9,09% (1)	100% (11)	16,67% (2)	8,33% (1)	100% (12)
Qualidade dos Recursos Humanos – Corpo docente	50,00% (6)	16,67% (2)	100% (12)	8,33% (1)	16,67% (2)	100% (12)
Políticas de Recursos Humanos	66,67% (8)	16,67% (2)	100% (12)	25,00% (3)	16,67% (2)	100% (12)
Laboratórios	72,73% (8)	18,18% (2)	100% (11)	8,33% (1)	16,67% (2)	100% (12)
Biblioteca	90,91% (10)	9,09% (1)	100% (11)	16,67% (2)	8,33% (1)	100% (12)
Disponibilidade de espaço físico	80,00% (8)	10,00% (1)	100% (10)	16,67% (2)	8,33% (1)	100% (12)
Qualidade do espaço físico	72,73% (8)	18,18% (2)	100% (11)	8,33% (1)	16,67% (2)	100% (12)
Equipamentos	90,91% (10)	9,09% (1)	100% (11)	27,27% (3)	9,09% (1)	100% (11)

Editora Universitária	80,00% (8)	10,00% (1)	100% (10)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)
Comunicação Institucional (Externa)	90,00% (9)	0,00% (0)	100% (10)	50,00% (6)	0,00% (0)	100% (12)
Comunicação Interna	80,00% (8)	0,00% (0)	100% (10)	75,00% (9)	0,00% (0)	100% (12)
Atuação junto à comunidade	63,64% (7)	9,09% (1)	100% (11)	16,67% (2)	8,33% (1)	100% (12)
Reputação interna	50,00% (6)	25,00% (3)	100% (12)	25,00% (3)	25,00% (3)	100% (12)
Ser uma instituição de caráter comunitário	40,00% (4)	0,00% (0)	100% (10)	8,33% (1)	0,00% (0)	100% (12)
Ser considerada uma instituição filantrópica	20,00% (2)	10,00% (1)	100% (10)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)
Ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa	60,00% (6)	0,00% (0)	100% (10)	16,67% (2)	0,00% (0)	100% (12)
Convênios internacionais	63,64% (7)	9,09% (1)	100% (11)	0,00% (0)	8,33% (1)	100% (12)
Influência no cenário da cidade de Joinville	50,00% (5)	10,00% (1)	100% (10)	0,00% (0)	8,33% (1)	100% (12)
Clima organizacional	54,55% (6)	27,27% (3)	100% (11)	16,67% (2)	25,00% (3)	100% (12)
Cultura Acadêmica/universitária	75,00% (9)	16,67% (2)	100% (12)	50,00% (6)	16,67% (2)	100% (12)

Quadro 39 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Nível estratégico e tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.2) Capacidade interna	
a.2.3) Competências/capacidades distintivas	
a.2.3.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.2.3.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
<p>Quanto a diferencial antes de se iniciar o projeto de universidade: “(...) antes disso não havia (...)” (E-11/66).</p>	<p>“A grande diferença é que aqui o aluno está em uma universidade , essa é a diferença e a maior diferença. Aqui ele tem a oportunidade de por exemplo de pesquisa e de extensão que nas outras ele não tem” (E-07/16); “Nós somos melhores, nós fazemos pesquisa e extensão além do ensino e eles só fazem ensino, só dão aulinhas dentro da sala de aula, nós ainda levamos conhecimento para a comunidade, fazemos pesquisa, temos laboratórios os mais diversos de uma instituição de ensino superior, somente não tem aqui em Joinville, então nós temos muitas coisas mais do que, temos uma biblioteca com 100 mil volumes” (E-07/55) ; “Sermos universidade claro” (E-07/57); Ser universidade: “É um grande diferencial” (E-08/54); “Ser universidade é um diferencial (...) pessoas ainda procuram uma universidade (...)” (E-11/65); " gente está pensando inclusive que esse será o nosso grande diferencial que será a qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão, isso vai nos distinguir na cidade, mas ainda não é (...) ” (E-09/48); “(...) é claro o nosso diferencial é de pesquisa e extensão (...) ” (E-09/48); “(...) se a gente fosse comparar em termos de Joinville, o fato de ser universidade é o maior diferencial (...)” (E-10/28); “(...) Aqui em Joinville ser universidade é um diferencial (...)” (E-12/42); “(...) várias instituições de ensino superior, mas ensino, pesquisa e extensão quem faz somos só nós (...)” (E-13/29). (Frequência 7).</p>
<p>“Diversidade de cursos, ser universidade, tecnologia, inovação” (...)” (Q-11/66).</p>	<p>“Nós preservamos o meio ambiente, nós queremos preservar e não destruir, nós queremos como linhas de pesquisa o meio ambiente (...) então acho que isso nos distingue” (E-08/41); “(...) Eu acho que é o comprometimento com o meio ambiente (...)” (E-12/41); “(...) nós temos bem definidos no nosso projeto político pedagógico, projeto Univille, a questão ambiental, nós sermos uma referência no que diz respeito ao meio ambiente(...)” (E-11/64); “(...) vocação para o desenvolvimento sustentável (...)” (E-13/30). (Frequência 4).</p>
<p>“Talvez o Projeto Univille” (Q-02/5.a).</p>	<p>Outra coisa que nos distingue, os funcionários da Univille são de vestir a Camisa, são muito engajados, (...) no processo de construção da universidade” (E-08/41).</p>

"Diretrizes pedagógicas sólidas"(Q-06/5.a).	"(...) temos a melhor relação candidato/vaga em Santa Catarina (...)" (E-09/22).
"Competências construídas fora do ambiente acadêmico"(Q-08/5.a).	"(...) Se for comparar com outras instituições de Santa Catarina, o que nos distingue um pouquinho é a solidez, segurança em termos financeiros (...)" (E-09/48);
"(...) estaríamos tentando identificar, porque sinceramente não tinha algo marcante (...)" (E-11/76).	"(...) Ter a capacitação de professores (...)" (E-09/48); "(...) investir em qualificação docente, isso acho que é um diferencial importante (...)" (E-10/30). (Frequência 2).
	"(...) estamos investindo muito em pesquisa (...)" (E-10/30)
	"(...) eu acho que é o planejamento estratégico, acho que esse é um diferencial (...)" (E-10/27);
	"(...) maior diferencial hoje em dia é a qualidade, e tem de ser o diferencial de qualquer instituição que esteja disposta a sobreviver nos próximos anos (...)" (E-10/29);
	"(...) estrutura física (...) É um diferencial com certeza, e a nossa nova biblioteca também é um diferencial (...) infra estrutura para pesquisa isso também acho que é um diferencial, um diferencial em relação com as outras instituições que também não são universidade (...)" (E-10/34-33);
	"(...) centro de tecnologia tivemos acesso à equipamentos de última geração que estavam neste centro, que pretendia ser o centro de tecnologia mais avançado da América Latina (...)" (E-11/64).
	"Uma coisa que eu acho positiva é que nós temos uma unidade na linguagem em termos de projeto político-pedagógico" (E-08/41).

Quadro 40 - Dados do nível e tático (questionário - perguntas fechadas) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE					
Nível Tático					
a) Análise da Formulação Estratégica					
a.2) Capacidade interna					
a.2.1) Competências/capacidades distintivas					
a.2.1.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995			a.2.1.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002		
				No. cit.	Freq.
			Clareza das diretrizes pedagógicas da instituição (o foco ambiental, qualidade de vida/desenvolvimento sustentável).	9	75,00%
			Os funcionários vestem a camisas, são compromissados.	6	50,00%
			Ser universidade (atuar com ensino, pesquisa e extensão).	12	100%
			Solidez em termos financeiros.	6	50,00%
			Quadro de professores qualificados (efetua qualificação).	8	66,67%
			Outros	0	0,00%
			TOTAL OBS.	12	
			O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).		

Quadro 41 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE
Níveis Estratégico e Tático
a) Análise da Formulação Estratégica
a.2) Capacidade interna
a.2.1) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação da capacidade interna da empresa
“(…) Depois desse período (90 a 96) já vieram as exigências com o doutorado e mestrado, exigências que nós temos que atingir mesmo, e depois desse período nós demos um grande salto em termos de capacitação de docentes (…) ” (E-08/04); “A NLDB” (Q-03/4.f); A NLDB: “ela foi a força motriz para que tudo isto começasse a acontecer(…) se somos universidade temos que atender ao disposto na lei”(Q-07/5.c); A NLDB: “Sim. Em muitos aspectos, principalmente de qualidade de ensino e qualificação docente”(Q-10/4.f). (Frequência 4).
“(…) Eu acho que o que nos despertou para o planejamento estratégico foi a professora Mariléia e o professor Vilmar, são duas pessoas bastante esclarecidas que tiveram uma experiência muito grande que começaram a circular muito, a professora Mariléia muito contatos com outras universidade do Brasil e do exterior (…) ” (E-11/76).
“Não foi a LDB, foi a garra da Reitora”(Q-02/5.c).
“Em parte a influenciada pela situação econômica do país, a globalização, o mercado de trabalho”(Q-03/4.f); “Necessidades do mercado” (Q-01/3.c)..
“A profissionalização docente”(Q-06/4.f).
“Necessidade de adequação às mudanças reais emergentes, por exemplo, a sala de aula(Q-08-4.f).
“A participação na administração da universidade de professores com pós-graduação em Engenharia da Produção”(Q-09/4.f).
“A NLDB surgiu depois do Projeto construído pela universidade. E as capacidades distintivas estão mais relacionadas a esse projeto(…)”(Q-09/5.c).
“Em parte. Outro fator é o aumento da concorrência”(Q12/4.f).

1.1.1.1.17 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos itens dos quadros 35, 36, 37, 38, 39, 40 e 41. Estas interpretações permitirão concluir qual a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação da capacidade interna da UNIVILLE (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização), no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.17.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização)

Nesta primeira parte do estudo 7, busca-se identificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de capacidade interna da UNIVILLE (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas).

Como capacidade interna de uma organização, entende-se, o conjunto de *pontos fortes, os pontos fracos e das competências/capacidades distintivas* das universidades objeto desta pesquisa. Tem-se, dessa forma, *ponto forte* como sendo uma característica que proporciona uma capacidade importante, ou algo que a instituição faz bem que pode ser uma capacidade competitiva valiosa, uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou um empreendimento que coloca a instituição numa posição de vantagem. Um *ponto fraco*, todavia, é algo que a instituição não tem ou faz não muito bem (em comparação com as outras instituições que atuam na mesma área), ou ainda, uma condição que a coloca em desvantagem (THOMPSON E STRICKLAND, 2000). Já as *competências/capacidades distintivas* são aquelas características de difícil imitação pelos concorrentes, aquilo que a instituição faz eficientemente, ou especialmente

bem se comparada aos concorrentes ou o que lhe traz vantagens sobre as demais instituições.

Foram ouvidos neste estudo o nível tático e o nível estratégico da UNIVILLE para se identificar os aspectos supracitados. A seguir apresentamos a análise dos resultados por subperíodo.

O subperíodo 1990 a 1995

Pontos fortes identificados

O nível estratégico indicou apenas um ponto forte no subperíodo 90 a 95 (com freqüência de uma vez), a saber: “O ponto mais forte era a vontade de um grupo de transformar a FURJ em universidade”. O nível tático também se referiu a este aspecto com freqüência de uma vez. Os demais aspectos que serão na seqüência mencionados referem-se a dados oriundos do nível tático.

Na opinião do nível tático, com uma freqüência de oito vezes, aparece o perfil da dirigente principal (a atual Reitora que na época era a Diretora Geral da FURJ). Segundo declarações tanto de membros do nível tático, quanto do nível estratégico, a atual Reitora e antiga Diretora Geral é pessoa detentora de espírito empreendedor. O fato de ela ter tomado a frente do Projeto “Rumo à Universidade”, e ter sido capaz de conduzir a FURJ à condição de universidade, confere-lhe a classificação como o principal ponto forte da instituição nesse subperíodo.

Dentre os aspectos mais relevantes para o nível tático, enquanto pontos fortes nesse subperíodo, destacam-se ainda: ter cursos diferentes dos concorrentes, pós-graduação, e ser considerada uma instituição filantrópica (com uma freqüência de sete vezes). O comprometimento das lideranças e dos funcionários, ser uma instituição de caráter comunitário, e o valor das mensalidades, “Baixa mensalidade” – citação de um membro do nível tático, aparecem com freqüência de seis vezes.

Na seqüência tem-se: a organização interna da UNIVILLE; o projeto pedagógico; a qualidade dos recursos humanos – corpo técnico-administrativo; e a transparência dos resultados (com freqüência de cinco vezes).

Com frequência de quatro vezes aparecem: a qualidade dos recursos humanos – corpo docente; comprometimento do corpo docente; gestão profissional; qualidade no ensino; influência no cenário da cidade de Joinville; ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa.

A reputação interna; a sintonia entre os interesses do grupo de dirigentes (reitoria); a titulação docente; a atuação junto à comunidade; a convênios internacionais; a pesquisa; e os recursos financeiros aparecem com frequência de três vezes.

No que se refere aos aspectos que aparecem com freqüências de quatro e três vezes, há necessidade de um comentário, uma vez que essa freqüência é significativa. Todavia, destoa dos dados levantados na análise documental e nas afirmações de modo geral, tanto dos membros do nível estratégico, quanto do nível tático. Uma vez que criam contradição na relação entre os pontos fortes e fracos, nas classificações que seguem a esta, neste subperíodo e no subperíodo subsequente. Como se verá adiante na análise dos dados dos demais aspectos envolvidos em cada subperíodo.

Com freqüência de duas vezes estão mencionadas: as políticas de recursos humanos; a produção científica – corpo docente; o clima organizacional; a comunicação interna; e a quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas).

Foram levantadas com freqüência de uma vez: a cultura acadêmica/universitária; o planejamento estratégico; a clareza de políticas/procedimentos institucionais; os laboratórios; a qualidade do espaço físico; a comunicação institucional (externa); a disponibilidade de espaço físico; e a editora universitária. E ainda, “A presença de diferentes visões no conflito do espaço acadêmico. A cultura do planejamento atravessando o universo acadêmico”; e “Gestão profissional e qualidade do ensino”.

A biblioteca e os equipamentos não são reconhecidos como pontos fortes no subperíodo (freqüência zero).

Com base nessas análises, percebe-se que os dados do nível tático complementam os do nível estratégico.

Passaremos agora à apresentação dos dados relacionados aos pontos fracos da UNIVILLE no subperíodo 1990 a 1995. Considerações e apontamentos sobre contradições, e/ou reforço a determinados aspectos relacionados aos pontos fortes desse período continuarão sendo comentados na seqüência.

Pontos fracos identificados

Ao contrário do reduzido número de pontos fortes levantados pelo nível estratégico nesse subperíodo, tem-se uma quantidade razoável de pontos fracos evidenciados no mesmo subperíodo.

Os membros do nível estratégico citam com uma freqüência de quatro vezes a limitação dos recursos financeiros. Conforme demonstrados por afirmações tais como: “(...) Antes a FURJ era uma instituição falida, devia um monte, devia INSS, não tinha crédito, (...) não fazia nenhuma compra (...)”.

Quanto aos aspectos relacionados à gestão da antiga FURJ, tanto o nível tático (com freqüência de sete vezes), quanto o estratégico (com freqüência de duas vezes) classificam-na como um ponto fraco. Um membro do nível estratégico complementa: “(...) faltava profissionalismo nos setores (...)”.

Ainda com relação à gestão, o nível tático apresenta os seguintes aspectos, classificando-os como pontos fracos: o planejamento estratégico (com freqüência de doze vezes); a sintonia entre os interesses do grupo de dirigentes e a clareza de políticas/procedimentos institucionais (ambos com freqüência de oito vezes); gestão centralizadora (com freqüência de uma vez). Um membro do nível tático complementa os aspectos relacionados à gestão, com a seguinte afirmação: “Equipe dirigente, exceto a reitora”, na classificação da gestão como um ponto fraco. A dirigente principal fica resguardada desta classificação, isto reforçado pela maioria como um ponto forte no mesmo subperíodo.

Esses dados reunidos levam à conclusão de que a gestão, por diversos motivos, era efetivamente um ponto fraco da FURJ.

No que se refere ao corpo docente, na classificação como ponto fraco no subperíodo em questão, tem-se o seguinte: a titulação docente, que aparece tanto no nível tático (com freqüência de sete vezes), quanto no estratégico (com freqüência de uma vez). Relacionado a este aspecto o nível tático menciona a “(...) qualificação do corpo docente” (com freqüência de uma vez). Ainda no que se refere ao corpo docente tem-se mencionado pelo nível tático: qualidade dos recursos

humanos/corpo docente e o comprometimento do corpo docente (ambos com frequência de seis vezes). Com frequência de oito vezes aparece a quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas). E o “(...) um medo de mudar dos professores bastante, dos funcionários nem tanto, mais dos professores (...)”.

A qualidade dos recursos humanos – corpo técnico-administrativo aparece com frequência de cinco vezes. Um membro do nível estratégico complementa esse aspecto com a seguinte afirmação: “(...) Tinha muitas deficiências em termos administrativos, de funcionários (...)”. Relacionado aos recursos humanos, *a política de recursos humanos* no nível tático aparece com frequência de oito vezes”.

Os recursos financeiros da FURJ são classificados pelos membros do nível estratégico como um ponto fraco (com freqüência de três vezes), e pelo nível tático com freqüência de dez vezes.

O nível tático refere-se a infra estrutura, da seguinte forma: a biblioteca (com freqüência de onze vezes); os equipamentos (com freqüência de dez vezes). Os laboratórios; qualidade e disponibilidade de espaço físico (com freqüência de oito vezes) .

O nível estratégico também se refere à infraestrutura como sendo um ponto fraco no subperíodo em questão, como demonstra a seguinte afirmação: “(...) infraestrutura, biblioteca, parte de informática quase não existia, tivemos que fazer um plano de informatização.(...) equipamentos, tudo, laboratórios eram muito poucos, só existia um laboratório de línguas, e outro laboratório muito improvisado na área de administração e ciências contábeis (...)”.

Um outro membro do nível estratégico se nega a classificar o quesito infraestrutura, pois na sua opinião, não havia infra estrutura: “(...) Não quero considerar pontos fracos porque nós não tínhamos quase nada. Hoje nós temos 83 laboratórios ou um pouquinho mais, não tínhamos um único laboratório em 90, os outros 80 e pouco nós construímos nesse período, então não posso considerar ponto forte ou fraco, não tinha. Não havia uma agregação de nada até 90 (...)”.

A falta de uma cultura universitária é citada pelo nível estratégico com freqüência de uma vez: “(...) faltava uma cultura universitária, uma cultura acadêmica, essa cultura acadêmica pode não faltar num curso novo em Curitiba porque eles têm um parâmetro de comparação e de observação, aqui isso é um ponto fraco, os professores não tinham (...)”. Este aspecto é reforçado pelo nível tático, onde aparece com freqüência de nove vezes.

O nível tático faz referência à comunicação institucional (externa) que aparece com freqüência de nove vezes, seguida pela comunicação interna; editora universitária e produção científica, com freqüência de oito vezes. A pesquisa; à atuação junto a comunidade; e os convênios internacionais, com freqüência de sete vezes.

Quanto à reputação interna, o nível tático se refere a ela com freqüência de seis vezes. O nível estratégico se refere mais à reputação externa: “(...) não tinha respeitabilidade (...)”; e “(...) a comunidade não tinha o menor respeito pela instituição devido a essa condição interna”.

Também levantado por ambos os níveis hierárquicos, com freqüência de uma vez no estratégico, e no tático com freqüência de seis vezes, tem-se referência ao clima organizacional.

O projeto pedagógico aparece com freqüência de seis vezes no nível tático. O nível estratégico também se refere a esse aspecto com a seguinte afirmação: “(...) Os currículos também eram fracos, reproduzidos, não adaptados à realidade local”.

O fato de na época a FURJ ainda não ser universidade, e assim, não atuar com extensão e pesquisa, é mencionado com freqüência de sete vezes pelo nível tático e com freqüência de uma vez pelo nível estratégico.

Dentre os aspectos que parecem ser relevantes para o nível tático, enquanto pontos fracos deste subperíodo, destacam-se ainda, com freqüência de seis vezes: organização interna e a transparência dos resultados, seguidos pela qualidade no ensino e pela influência no cenário da cidade de Joinville (ambos com freqüência de cinco vezes). O comprometimento das lideranças e dos funcionários; e ser uma instituição de caráter comunitário aparecem com freqüência de quatro vezes no nível tático. O perfil da dirigente principal e a pós-graduação aparece com freqüência de três vezes no nível tático.

Com freqüência de duas vezes, o nível tático classifica: ter cursos diferentes dos concorrentes e ser considerada uma instituição filantrópica.

A pouca articulação no sistema educacional regional e nacional; “(...) a falta de visão (...)”; e as “Dificuldades para compreender as mudanças no cenário da educação”, aparecem com freqüência de uma vez no nível tático.

Competências/capacidades distintivas

No que se refere às competências/capacidades distintivas da UNIVILLE no subperíodo de 1990 a 1995, na opinião de membros do nível estratégico não havia

diferencial, como demonstram as seguintes afirmações: “Quanto ao diferencial antes de se iniciar o projeto de universidade: “(...) antes disso não havia (...)”; e “(...) estaríamos tentando identificar, porque sinceramente não tinha algo marcante (...)”.

Os membros do nível estratégico levantaram quatro outros aspectos manifestos nas seguintes afirmações: “Diversidade de cursos, ser universidade, tecnologia, inovação” (...)” - todavia, na época, a FURJ ainda não era universidade; “Talvez o Projeto Univille” – que teve início neste subperíodo e cujas ações vieram posteriormente causar grandes transformações na instituição; “Diretrizes pedagógicas sólidas” – este aspecto contradiz as afirmações de que o projeto pedagógico era um ponto fraco; e “Competências construídas fora do ambiente acadêmico” – diz respeito a contratação de pessoas com vivência não acadêmica (executivos de empresas da região), para fazer parte da equipe de gestores.

O subperíodo 1996 a 2002

Pontos fortes identificados

A gestão que era considerada um ponto fraco no subperíodo anterior, passa nesse subperíodo a ser considerada um ponto forte. E nesse sentido, o nível estratégico apresenta as seguintes afirmações: “(...) a partir do momento que nós tivemos um planejamento estratégico, uma gestão participativa (...)”; “(...) Eu acho que o ponto forte da instituição nesse momento é a integração da gestão, eu não sei bem avaliar as outras, mas eu vejo que nós somos muito unidos (...)” – com frequência de sete vezes.

A reputação é outro aspecto que, no subperíodo anterior, foi classificada como um ponto fraco, neste subperíodo passa a constituir-se um ponto forte na opinião do nível estratégico como revela a seguinte afirmação: “(...) a comunidade tem respeito quando se fala da Univille , então é uma boa instituição e bem vista pela comunidade” – com frequência de cinco vezes.

No que se refere aos recursos financeiros (com frequência de três vezes no nível estratégico), a instituição recuperou-se e desfruta atualmente de uma situação mais tranqüila, como revelam as seguintes afirmações do nível estratégico: “A

universidade no meu ponto de vista está bem financeiramente”; e “(...) nós somos muito racionais nesse ponto e hoje estamos com a universidade totalmente economicamente sanada”.

Outro aspecto levantado pelo nível estratégico, como ponto fraco no subperíodo anterior, e que agora é tido como um ponto forte, está relacionado aos recursos humanos, à área administrativa e ao corpo docente, conforme as seguintes afirmações do nível estratégico: “(...) eu diria que em alguns cursos é ponto forte e em outros é ponto fraco. Mas no geral é ponto forte porque a gente já tem 30% dos professores com a qualificação necessária (...)”; e “(...) O professor crescentemente está vestindo a camisa e se profissionalizando e querendo ficar na universidade”. Foi feito agora (...) uma pesquisa de clima e nas respostas você sente, nas anotações um número muito grande de professores que quer ficar na universidade (...)” - com frequência de três vezes no nível estratégico.

A infraestrutura também passou, nesse subperíodo, a ser considerada um ponto forte, como evidenciado na seguinte afirmação: “Isso está muito bom. Estrutura física podemos, por exemplo, dividir em quatro partes: equipamentos, laboratórios, biblioteca e espaço físico (...), têm equipamentos aqui na Univille que só existem três outros na América do Sul, em pesquisa têm equipamentos excelentes”.

É citado pelo nível estratégico como ponto forte, com frequência de duas vezes; o trabalho de qualidade desenvolvido pela UNIVILLE.

Quanto às opiniões do nível tático, no que se refere aos pontos fortes do subperíodo, tem-se por unanimidade, com a maior frequência (de doze vezes) a pós-graduação – pela inserção de cursos *stricto sensu*; projeto pedagógico (a nova concepção do projeto pedagógico para a transformação da FURJ em universidade); e transparência dos resultados (processo de gestão).

O perfil da dirigente principal é ressaltado com frequência de onze vezes pelo nível tático, e uma vez pelo nível estratégico.

A ampliação do número de convênios estabelecidos, tanto com instituições nacionais quanto internacionais; a influência da UNIVILLE no cenário da cidade de Joinville – conforme mencionado anteriormente no item 4.9.2.1.2; e ser uma instituição de caráter comunitário, são aspectos reconhecidos (com frequência de onze vezes) pelos membros do nível tático, como um ponto forte neste subperíodo.

Dentre os aspectos mais relevantes, enquanto pontos fortes neste subperíodo para o nível tático, destacam-se em ordem decrescente de frequência os seguintes: pesquisa; ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa; ter cursos diferentes dos concorrentes (com frequência de dez vezes).

Na seqüência estão elencados, com frequência de nove vezes pelo nível tático: atuação junto comunidade; biblioteca; disponibilidade de espaço físico; laboratórios; qualidade do espaço físico; qualidade dos recursos humanos (corpo docente e técnico-administrativo); sintonia entre os interesses do grupo de dirigentes (reitoria); titulação docente; planejamento estratégico.

O comprometimento das lideranças e funcionários; editora universitária; organização interna; e ser considerada uma instituição filantrópica aparece com uma frequência de oito vezes. Clareza de políticas/procedimentos institucionais; clima organizacional; políticas de recursos humanos; produção científica (corpo docente); qualidade no ensino; equipamentos; e gestão profissional; aparecem mencionados pelo nível tático com frequência de sete vezes.

Ainda no nível tático, com frequência de seis vezes, aparecem: comunicação institucional (externa); recursos financeiros; e reputação interna. O comprometimento do corpo docente e o item cultura acadêmica/universitária apresentam frequência de quatro vezes. E, com frequência de três vezes, tem-se a comunicação interna, quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas), e valor das mensalidades.

De acordo com os dados levantados, conclui-se que a UNIVILLE se superou em muitos dos aspectos mencionados como pontos fracos no subperíodo anterior. A quantidade das frequências apresentadas em cada aspecto elencado para classificação é o indicador desta afirmação.

Vejam os pontos fracos identificados no subperíodo 1996 a 2002.

Pontos fracos identificados

O que nos chama a atenção nesse subperíodo, é a redução dos aspectos classificados como sendo pontos fracos, se comparado com o subperíodo anterior. Isso fica revelado tanto pela quantidade e freqüência das afirmações provenientes do nível estratégico, quanto pela freqüência de cada aspecto elencado no nível tático. Observa-se, então, a congruência das opiniões entre ambos os níveis hierárquicos, o que reforça a análise feita no fechamento do item anterior a este – pontos fortes do subperíodo 1996 a 2002, revelando o quanto à instituição superou positivamente suas deficiências.

Na opinião do nível estratégico, são os seguintes os pontos fracos do subperíodo 1996 a 2002, todos com freqüência de uma vez: o fato de a UNIVILLE não se expandir como poderia, uma vez que tem recursos humanos e infra-estrutura para tal; possibilidade maior de comparação, pelos professores, com outras universidades, o que facilitaria o aprendizado da cultura acadêmica; e a pesquisa e extensão, com relação a esse aspecto um membro do nível estratégico comenta: “(...) nós temos pouca pesquisa na instituição porque esse tempo todo que a universidade ficou naquela coisa só de sócio-econômica e licenciaturas, e era fundação não havia a obrigatoriedade de fazer pesquisa e tudo mais, não se fez nada e nós estamos com 6 anos de universidade então foi muito pouco”.

Com freqüência de uma vez no nível estratégico e nove no nível tático aparece: “(...) a comunicação entre os setores ainda é um ponto fraco (...)” -afirmação de um membro do nível estratégico.

Um membro do nível estratégico menciona como ponto fraco a natureza jurídica da Univille: “(...) vejo que isso repercute no financeiro e até na criatividade, é nossa natureza jurídica, não podemos visar lucros (...)”. Ou seja, conforme estatuto a universidade só pode receber recursos provenientes das mensalidades dos alunos. De modo que a produção da editora e a venda de outros tipos de serviço ou produto fica limitada. Todavia, foi informado a esta pesquisadora que há um estudo sendo desenvolvido com o propósito de alterar essa situação.

O restante da classificação dos pontos fracos apresentados pelo nível tático da UNIVILLE no subperíodo em questão, em ordem decrescente de freqüência, foi a seguinte: quantidade de docentes com regime de tempo integral (freqüência de nove vezes); valor das mensalidades (freqüência de oito vezes); comprometimento

do corpo docente (frequência de sete vezes); comunicação institucional; cultura acadêmica/universitária; recursos financeiros (frequência de seis vezes); organização interna e gestão profissional (frequência de quatro vezes); clareza de políticas/procedimentos institucionais; comprometimento das lideranças; comprometimento dos funcionários; editora universitária; políticas de recursos humanos; produção científica – corpo docente; qualidade no ensino; reputação interna; ser considerada uma instituição filantrópica; equipamentos (frequência de três vezes); atuação junto à comunidade; biblioteca; clima organizacional; disponibilidade de espaço físico; qualidade dos recursos humanos – corpo técnico-administrativo; ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa; sintonia entre os interesses do grupo de dirigentes (reitoria); planejamento estratégico (frequência de duas vezes).

E com a frequência de uma vez pelo nível tático: laboratórios; pesquisa; qualidade do espaço físico; qualidade dos recursos humanos – corpo docente; ser uma instituição de caráter comunitário; titulação docente; falta de comprometimento social; aumento das despesas sem o respectivo aumento da receita; pouca interação dos cursos de graduação na sociedade local; baixo comprometimento político-pedagógico dos docentes; considerando-se a visão do planejamento estratégico, a dificuldade de aproximação dessa visão pela cultura da universidade como uma instituição educacional; comprometimento de líderes (chefes de setores e departamentos); produção científica; comunicação; corporativismo.

Os aspectos a seguir apresentados possuem frequência zero, ou seja, não são tidos como pontos fracos nesse subperíodo. Este fato, somado também a baixa frequência dos demais itens elencados neste subperíodo, reforça a congruência da classificação dos mesmos, como pontos fortes, que aparecem com frequência superior neste mesmo subperíodo. Vejamos então, quais seriam os aspectos com frequência zero: convênios internacionais; influência no cenário da cidade de Joinville; perfil da dirigente principal; pós-graduação; projeto pedagógico; ter cursos diferentes dos concorrentes; e transparência dos resultados.

Competências/capacidades distintivas

Ao contrário no subperíodo anterior, e também como ocorre na identificação de pontos fortes e fracos na comparação entre os subperíodos em questão, o resultado da análise dos dados demonstra que efetivamente a UNIVILLE apresentou um grande progresso não apenas no que se refere ao crescimento substancial que obteve, mas inclusive no desenvolvimento de competências e superação e pontos fracos, como demonstram os dados a seguir apresentados.

Na opinião do nível estratégico (freqüência de sete vezes) e do nível tático (freqüência de doze vezes) o grande diferencial da UNIVILLE é ser universidade (atuar com ensino, pesquisa e extensão), como demonstra a afirmação que segue: “A grande diferença é que aqui o aluno está em uma universidade , essa é a diferença e a maior diferença. Aqui ele tem a oportunidade de pesquisa e de extensão que nas outras ele não tem”.

Clareza das diretrizes pedagógicas da instituição (o foco ambiental, qualidade de vida/desenvolvimento sustentável) também é evidenciada, tanto pelo nível tático (freqüência de sete vezes), quanto pelo estratégico (com freqüência de quatro vezes) como sendo um dos diferenciais. “(...) nós temos bem definidos no nosso projeto político-pedagógico, projeto Univille, a questão ambiental, nós sermos uma referência no que diz respeito ao meio ambiente (...)” – afirmação de membro do nível estratégico.

Com freqüência de duas vezes no nível estratégico e oito no nível tático, aparece a capacitação de professores. A UNIVILLE investiu e continua investindo significativamente na qualificação de seus docentes. A ponto de já ter ultrapassado o percentual exigido por lei de docentes com título de mestre e doutor.

A solidez, segurança em termos financeiros, é mencionada por ambos os níveis hierárquicos como um diferencial (com freqüência de uma vez no nível estratégico e seis no nível tático).

O nível estratégico (com frequência de uma vez) e o nível tático (com frequência de seis vezes) reconhecem que o comprometimento dos funcionários também é um diferencial da UNIVILLE.

Os aspectos a seguir elencados dizem respeito apenas a opiniões do nível estratégico (com frequência de uma vez) dentro os quais estão: o investimento em pesquisa; a melhor relação candidato/vaga em Santa Catarina; o planejamento estratégico; a qualidade; a nova biblioteca; unidade de linguagem em termos de projeto político pedagógico; e o centro de tecnologia.

O referido Centro de Tecnologia é fruto de um acordo de cooperação técnica entre Brasil e Alemanha que acabou não funcionando. De forma que a UNIVILLE tornou-se o fiel depositário dos equipamentos deste centro, que pretendia ser o centro de tecnologia mais avançado da América Latina. “ (...) de uma hora para outra, nós tivemos um suporte de infraestrutura que nos colocou não numa situação de quantidade, mas em situação de qualidade de equipamentos muito melhor do que muitas universidades do sul do país (...)” – afirmação de uma membro do nível estratégico.

1.1.1.1.17.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação da capacidade interna da universidade (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização)

Procede-se neste item à verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre as alterações ocorridas na identificação da capacidade interna da UNIVILLE (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas).

Embora tenham sido analisados em separado os aspectos relacionados aos pontos fortes, pontos fracos e às competências/capacidades distintivas da UNIVILLE, faremos a verificação dos fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação das capacidade interna, conjuntamente.

De acordo com o resultado da análise do estudo 7, verifica-se uma grande transformação da UNIVILLE no período compreendido entre 1990 a 2002.

No que se refere especificamente aos fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas na identificação da capacidade interna da UNIVILLE, percebe-se que não há um consenso entre os dirigentes. O nível estratégico manifesta-se apenas duas vezes, das quais, uma se refere à Reitora e ao Vice-reitor, como pessoas esclarecidas, e outra se refere à qualificação docente devido às exigências legais.

A baixa indicação de fatores que influenciaram as alterações ocorridas no período em questão, por parte dos membros do nível estratégico, talvez se deva ao fato de que não houve na entrevista efetuada com eles, uma pergunta direcionada especificamente para este fim. A pesquisadora acreditava que o fato de que cada item elencado (como ponto forte, e/ou fraco e/ou capacidade distintiva) poderia apresentar fatores de influência diferenciados. O somatório destes fatores ao longo das entrevistas poderia apontar um conjunto de fatores que exerceram impacto sobre as alterações na capacidade interna da UNIVILLE, o que não ocorreu.

No nível tático, direcionou-se pergunta neste sentido, de forma que os seguintes fatores se apresentaram: o primeiro deles, com uma freqüência de três vezes, diz respeito a NLDB, “ela foi à força motriz para que tudo isto começasse a acontecer (...) se somos universidade temos que atender ao disposto na lei” – afirmação de um membro do nível tático. Há também neste nível hierárquico uma menção à profissionalização docente que não nos parece ser exatamente um fator, mas sim consequência de outro fator.

Há referência, por parte do nível tático, às necessidades do mercado, à economia do país, à globalização, e ao mercado de trabalho.

Ainda são mencionados, pelo nível tático, com freqüência de uma vez: a garra da Reitora; o “Projeto Rumo à Universidade”; o aumento da concorrência (que em parte é influenciado pelos aspectos de ordem político-legal); e a participação na

administração da universidade de professores com pós-graduação em Engenharia da Produção. Este último item merece um complemento para melhor compreensão. Com o intuito de qualificar seu corpo docente, a UNIVILLE estabeleceu parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, mais precisamente, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, com ênfase na área de gestão organizacional. Dessa forma, muitos professores, dentre os quais professores que também atuavam ou vieram atuar como dirigentes, passaram por este programa (quer seja em nível de mestrado, quer seja em nível de doutorado, e em alguns casos por ambos). Assim, a instituição acabou trazendo para seu meio, além da qualificação docente, uma visão mais ampliada da área de gestão. Não foi mencionado neste tópico - que trata da verificação dos fatores que impactaram nas mudanças ocorridas nas capacidades distintiva da UNIVILLE, mas serve para complementar este último comentário sobre a profissionalização da gestão - o fato de que no subperíodo compreendido entre 1996 e 2002, profissionais “do mercado”, ou seja, pessoas que tinham vivência na área empresarial passaram a integrar o quadro de dirigentes da UNIVILLE.

De acordo com o resultado da análise, os pesquisados consideram a NLDB uma influência sobre as mudanças ocorridas na capacidade interna da UNIVILLE. No entanto, a NLDB não foi o único fator responsável pelas alterações.

Na seqüência apresentaremos a conclusão do estudo 7.

1.1.1.1.18 Conclusões sobre o estudo 7

As interpretações dos resultados obtidos por meio das frases mais significativas com relação à identificação da capacidade interna da UNIVILLE (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização), indicam que houve alterações no período estudado (1990-2002). Essas alterações acentuaram-se de forma significativa e positiva, comparando-se o primeiro subperíodo (1990-1995) com o segundo subperíodo (1996-2002). Esta

afirmação é validada pela congruência dos resultados apresentados entre os subperíodos. Sendo que o subperíodo que compreende os anos de 1990 a 1995, apresenta poucos pontos fortes e capacidades distintivas, ao passo que, no mesmo subperíodo, a quantidade de pontos fracos apresenta-se superior aos pontos fortes e capacidades distintivas. Já no subperíodo subsequente (1996-2002), percebe-se a diminuição da quantidade de pontos fracos e o aumento significativo de pontos fortes e capacidades distintivas. Observa-se ainda, nesse sentido, que muitos dos pontos fracos do primeiro subperíodo foram superados, a ponto de se tornarem pontos fortes ou até mesmo diferenciais da UNIVILLE no segundo subperíodo.

No que se refere aos fatores que exerceram influência sobre as alterações ocorridas no período, a NLDB é o aspecto que aparece com a maior frequência (três vezes no nível tático). Porém, não foi o único fator a exercer influência, uma vez que outros foram citados pelo nível tático, a saber: necessidades do mercado, economia do país, globalização, mercado de trabalho, a garra da Reitora; o “Projeto Rumo à Universidade”; o aumento da concorrência (que em parte é influenciado pelos aspectos de ordem político-legal); e a participação na administração da universidade de professores com pós-graduação em Engenharia da Produção.

A quantidade de fatores levantados e a baixa frequência com que cada um se apresenta, demonstra certo grau de divergência de opiniões entre os pesquisados. Outro aspecto a ser levantado nesse sentido, diz respeito a pouca manifestação do nível estratégico (apenas dois membros).

8.3.3.5 ESTUDO 8 DA UNIVILLE

O estudo 8 investigará a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes na UNIVILLE.

1.1.1.1.19 Metodologia aplicada ao estudo 8

O estudo 8 foi desenvolvido a partir dos dados coletados, de acordo o exposto no item 3.6 do tópico que aborda a metodologia desta pesquisa. A metodologia aplicada segue a do estudo 2.

Os Quadros 42 e 44 apresentam as afirmações mais significativas oriundas das entrevistas (aplicadas no nível estratégico) e das perguntas abertas dos questionários (aplicadas no nível tático).

O Quadro 43 apresenta a freqüência de afirmações dos dados coletados a partir das questões fechadas dos questionários aplicados no nível tático da universidade.

Seguindo a mesma lógica dos estudos anteriores, todavia agora utilizando outro elemento do Modelo de Andrews, verificam-se as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.

Na seqüência, procede-se à verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes (Quadro 44).

Para efetuar a análise, tomou-se como base às informações emitidas pelos membros deste nível hierárquico em resposta aos diversos questionamentos que lhes foram dirigidos, bem como, a análise documental, que permitiram a revelação de valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no período em questão (1990-2002). Daí se extraiu o conteúdo das questões dirigidas por meio de questionário ao nível tático, onde solicitou-se que os respondentes classificassem os valores/interesses do grupo de dirigentes para cada subperíodo em específico, e também para ambos os períodos, ou nenhum dos períodos, conforme demonstrado no Quadro 43.

É importante ressaltar que embora os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes estejam apresentados em ordem decrescente (uma vez que se entendeu que esta seria a melhor forma de sistematizar a interpretação dos dados levantados) no que se refere à quantidade de freqüência que são mencionados pelos níveis hierárquicos, não se constitui preocupação desta pesquisadora, consideram-

se o que os pesquisados responderam, relacionar essa ordem com algum tipo de classificação por grau de importância.

Depois da apresentação dos quadros 42, 43, e 44 apresentam-se as interpretações. E a partir destas, será desenvolvida uma análise conclusiva acerca da relação entre as mudanças do ambiente político-legal e os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes.

Quadro 42 - Dados do nível estratégico e tático - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.3) valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	
a.3.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.3.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
“Antes de 95 não era, mas com todo o projeto que ela implantou hoje é real isso. Nós temos muitos projetos que englobam a questão ambiental” (E-07/73).	“(…) o valor do planejamento estratégico” (E-07/64).
“(…)o desenvolvimento sustentável, já existia desde aquela época, que é um ensino regional, um ensino para a região, uma visão de ensino também compartilhada com a pesquisa que você viu no nosso projeto pedagógico, são valores que ainda permanecem (…)” (E-07/64).	A preocupação Ética: “Isso é primordial. (E-07/71); “(…) valores que nós cultuamos como verdades, honestidade, como participação, integração, qualidade, compromisso com a ética, esses valores nós cultuamos mas eles precisam transcender e aparecer na comunidade (…)” (E-08/48); “(…) Se eu puder resumir em uma palavra só é a Ética. Ainda estou falando do escalão imediatamente abaixo (…)” (E-13/41). (Frequência 3).
“(…) o ensino não é mercadoria (…)” (E-08/08).	“(…) as exigências do cenário internacional (…)” (E-08/48); O contexto global, o contexto internacional hoje nós temos muitos convênios internacionais que interagem, em muitas universidades estrangeiras” (E-07/64). (Frequência 3).
	“(…) nós queremos melhorar a qualidade, isso começa a ficar bem claro, isto está bem assentado na cabeça de todo mundo, então essa é a principal diferença que eu via naquele tempo e que eu vi depois (…)” (E-09/28); “(…) Eu diria que o primeiro deles é a qualidade de ensino, o segundo deles é efetivamente fazer pesquisa, ensino e extensão, (…)” (E-10/37); “(…) Eu vejo que qualidade a gente está muito centrada em não ficar criando um monte de cursos, mas melhorar a qualidade (..) é que agora muito preocupado em deixar tudo muito redondinho (…)” (E-12/56-58); “(…) Atualmente qualidade de ensino(…)” (E-11/86); “(…) Você tem que se preocupar muito com a qualidade da sua instituição, qualidade (…)” (E-08/35). (Frequência 4).
	A instituição: “(…) Muito conservadora (…)” (E-09/42); Ser conservadora: “(…) É um fator cultural. Se você tomar as 20 maiores empresas de Joinville e comparar com as 500 maiores e as 200 maiores de Santa Catarina você vai notar que a empresa de Joinville é mais conservadora, ela é menos endividada, ela tem mais liquidez, ela cresce menos, bem diferente (…)” (E-08/53). (Frequência 2).

	“(...) não só ensino e manter a universidade financeiramente, e se a gente não conseguir o terceiro a gente inviabiliza os outros (...)” (E-10/37).
	“(...) Está prevista nessa missão de desenvolvimento sustentável (...)” (E-07/71); “(...) isso é fundamental, preocupação ambiental (...)” (E-11/86); “(...) respeito à natureza e meio ambiente” (E-07/71). (Frequência 3).
	“(...) então existe por parte não da gestão da administração, mas por parte da universidade em si um interesse e existem as demandas da sociedade é claro e o interesse em atender essas demandas” (E-09/55); “(...) com respeito às necessidades sociais (...)” (E-07/71); “(...)e poder ser útil à comunidade e que nossos alunos saiam daqui cidadãos (...) responsabilidade social mesmo (...)” (E-11/86); “(...) é o fluxo, o acesso que nós temos com a comunidade. Nós estamos muito presentes na comunidade e a comunidade sempre muito presente na universidade, é um caminho de mão dupla (...)” (E-11/64). (Frequência 4).
	“(...) a reitora e os pró-reitores valorizam bastante a questão da participação do docente e do funcionário no processo (...)” (E-09/65).
	“(...) A preocupação com a profissionalização (...)” (E-09/66).
	“(...) a campanha dela para 2001/2004 ela colocou 6 valores (...) esses valores foram mantidos nesse plano (...)” (E-13/48).
	“(...) o ensino não é mercadoria (...)” (E-08/08).

Quadro 43 - Dados do nível e tático (questionário - perguntas fechadas) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE						
Nível Tático						
a) Análise da Formulação Estratégica						
a.3) valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes						
	Não-resposta	1990 a 1995	1996 a 2002	Ambos	Nenhum	TOTAL
Preocupação com a pesquisa.	0,00% (0)	0,00% (0)	75,00% (9)	25,00% (3)	0,00% (0)	100% (12)
Preocupação em não mercantilizar a educação.	0,00% (0)	25,00% (3)	8,33% (1)	58,33% (7)	8,33% (1)	100% (12)
Coerência das ações com as diretrizes do PPP Institucional.	0,00% (0)	0,00% (0)	58,33% (7)	41,67% (5)	0,00% (0)	100% (12)
Busca de Convênios internacionais.	0,00% (0)	0,00% (0)	83,33% (10)	16,67% (2)	0,00% (0)	100% (12)
Preocupação com aspectos ambientais.	0,00% (0)	0,00% (0)	66,67% (8)	33,33% (4)	0,00% (0)	100% (12)
Preocupação em atender as demandas da comunidade.	8,33% (1)	0,00% (0)	33,33% (4)	58,33% (7)	0,00% (0)	100% (12)
Compromisso com a Verdade.	8,33% (1)	0,00% (0)	25,00% (3)	66,67% (8)	0,00% (0)	100% (12)
Respeito.	0,00% (0)	0,00% (0)	33,33% (4)	66,67% (8)	0,00% (0)	100% (12)
Preocupação com as questões ambientes.	0,00% (0)	0,00% (0)	66,67% (8)	33,33% (4)	0,00% (0)	100% (12)
Escuta constante à comunidade.	0,00% (0)	0,00% (0)	16,67% (2)	66,67% (8)	16,67% (2)	100% (12)
Busca de respeitabilidade.	0,00% (0)	0,00% (0)	41,67% (5)	58,33% (7)	0,00% (0)	100% (12)
Honestidade.	8,33% (1)	0,00% (0)	16,67% (2)	75,00% (9)	0,00% (0)	100% (12)
Compromisso com a ética.	0,00% (0)	0,00% (0)	25,00% (3)	75,00% (9)	0,00% (0)	100% (12)
Busca de profissionalização da gestão.	0,00% (0)	0,00% (0)	66,67% (8)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)
Planejamento formal.	8,33% (1)	0,00% (0)	83,33% (10)	8,33% (1)	0,00% (0)	100% (12)
Incentivo ao pluralismo de idéias.	0,00% (0)	0,00% (0)	33,33% (4)	41,67% (5)	25,00% (3)	100% (12)
Formar massa crítica no contexto de sua atuação.	8,33% (1)	0,00% (0)	16,67% (2)	66,67% (8)	8,33% (1)	100% (12)
Conservadorismo.	8,33% (1)	41,67% (5)	0,00% (0)	41,67% (5)	8,33% (1)	100% (12)
Cautela na gestão.	8,33% (1)	16,67% (2)	16,67% (2)	50,00% (6)	8,33% (1)	100% (12)
Empreendedorismo comedido.	16,67% (2)	0,00% (0)	25,00% (3)	25,00% (3)	33,33% (4)	100% (12)
Preocupação em salvaguardar a identidade da região.	8,33% (1)	0,00% (0)	16,67% (2)	58,33% (7)	16,67% (2)	100% (12)
Preocupação com o desenvolvimento social e econômico da região.	0,00% (0)	0,00% (0)	33,33% (4)	66,67% (8)	0,00% (0)	100% (12)

Estabelecimento de parcerias (complementaridade).	0,00% (0)	0,00% (0)	83,33% (10)	16,67% (2)	0,00% (0)	100% (12)
Avaliação permanente.	0,00% (0)	0,00% (0)	58,33% (7)	33,33% (4)	8,33% (1)	100% (12)
Busca da excelência.	0,00% (0)	0,00% (0)	66,67% (8)	25,00% (3)	8,33% (1)	100% (12)
Busca de efetividade em suas ações.	0,00% (0)	0,00% (0)	66,67% (8)	33,33% (4)	0,00% (0)	100% (12)
Integração com a comunidade interna e externa.	0,00% (0)	0,00% (0)	58,33% (7)	41,67% (5)	0,00% (0)	100% (12)
Busca de participação dos docentes e dos funcionários	8,33% (1)	0,00% (0)	58,33% (7)	33,33% (4)	0,00% (0)	100% (12)
Preocupação com qualidade.	8,33% (1)	0,00% (0)	50,00% (6)	41,67% (5)	0,00% (0)	100% (12)
Preocupação com expansão.	0,00% (0)	8,33% (1)	66,67% (8)	25,00% (3)	0,00% (0)	100% (12)
Manter-se próxima da comunidade.	0,00% (0)	0,00% (0)	66,67% (8)	33,33% (4)	0,00% (0)	100% (12)
Contribuir para o desenvolvimento regional.	8,33% (1)	0,00% (0)	8,33% (1)	83,33% (10)	0,00% (0)	100% (12)
Cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente.	16,67% (2)	8,33% (1)	41,67% (5)	33,33% (4)	0,00% (0)	100% (12)
Foco de atuação regional.	8,33% (1)	8,33% (1)	25,00% (3)	58,33% (7)	0,00% (0)	100% (12)
Outros						

Legenda

Ambos - valores/interesses presentes em ambos os períodos (1990 e 1995 / 1996 e 2002).

Nenhum- que não se faziam presentes em nenhum dos períodos evidenciados (1990 e 1995 / 1996 e 2002).

Quadro 44 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.3) valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	
a.3.1) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas nos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	
"Os valores principais, os básicos permanecem"(...) (E-07/64); Quanto aos valores que não modificaram: "Não, eles ampliaram-se, exatamente" (E-07/65).	
"A NLDB" (Q-03/7.c); "Foi a NLDB "(Q-02/7.c); "A NLDB" (Q-03/7.c); "A NLDB influenciou o contexto para crescer ordenadamente"(Q-06/7.c); A NLDB: "(...) Ela organizou, direcionou, norteou ações, canalizando os esforços para a profissionalização do ensino"(Q-07/7.c); "A NLDB tem papel decisivo nas políticas públicas para a educação "(Q-09/7.c). (Frequência 6).	
"Não foi a NLDB" (Q-04/7.c).	
A NLDB: "Parcialmente. As próprias características culturais e históricas da cidade e dos sujeitos sociais"(Q-08/7.c); " (...) a cultura local, a cultura institucional, o sistema de financiamento da universidade, o perfil do aluno que está chegando à graduação e todo o contexto sócio-político-econômico. Esse sim, determinante da maioria dos processos. Ele é mais amplo que a NLDB (...) "(Q-09/7.c). (Frequência 2).	
"Em parte. Outro fator refere-se novamente questão econômica"(Q12/7.c); "(...) o cenário econômico (...) "(Q-09/7.c). (Frequência 2).	

1.1.1.1.20 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos itens dos quadros 42, 43 e 44. Estas interpretações permitirão concluir qual a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes na UNIVILLE, no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.20.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes

A primeira parte deste estudo tem como objetivo identificar as alterações ocorridas na UNIVILLE no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes, no período que compreende 1990 a 1995 e 1996 a 2002.

Para efeito deste estudo, entende-se que os *valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes* são padrões de preferência racionalizados e compartilhados pelo grupo de dirigentes da universidade, aquilo que é desejado como procedimentos a serem seguidos enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados.

Após identificar as alterações ocorridas na UNIVILLE no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes nos subperíodos em questão, analisaremos o impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre tais valores/interesses.

A análise apresentada está embasada nas opiniões dos níveis estratégico e tático da UNIVILLE.

O subperíodo de 1990 a 1995

Houve poucas afirmações dos membros do nível estratégico apontando valores/interesses do grupo de dirigentes específicos desse subperíodo. Foram os seguintes valores/interesses do grupo de dirigentes elencados nível estratégico no subperíodo (1990 a 1995): questão ambiental; desenvolvimento sustentável; ensino voltado para as necessidades da região; o entendimento de que o ensino não pode ser visto como mercadoria (mencionado também pelo nível tático com frequência de três vezes).

O nível tático apontou, com frequência de cinco vezes, o conservadorismo da FURJ (antiga UNIVILLE); com frequência de duas vezes aparece a cautela na gestão, e com frequência de uma vez estão a cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente; preocupação com expansão; e foco de atuação regional.

Os valores/interesses a seguir elencados não foram apontados como sendo especificamente valores/interesses do grupo de dirigentes no subperíodo em questão: avaliação permanente; busca da excelência; busca de convênios internacionais; busca de efetividade em suas ações; busca de participação dos docentes e dos funcionários; busca de profissionalização da gestão; busca de respeitabilidade; coerência das ações com as diretrizes do projeto pedagógico institucional; compromisso com a ética; compromisso com a verdade; contribuir para o desenvolvimento regional; empreendedorismo comedido; escuta constante a comunidade; estabelecimento de parcerias (complementaridade); formar massa crítica no contexto de sua atuação; honestidade; incentivo ao pluralismo de idéias; integração com a comunidade interna e externa; manter-se próxima da comunidade; planejamento formal; preocupação com a pesquisa; preocupação com as questões ambientais; preocupação com aspectos ambientais; preocupação com o desenvolvimento social e econômico da região; preocupação com qualidade; preocupação em atender às demandas da comunidade; preocupação em salvaguardar a identidade da região; respeito.

Passaremos a seguir a apresentação dos valores/interesses do grupo de dirigentes no subperíodo 1996 a 2002.

O subperíodo 1996 a 2002

A quantidade de valores/interesses do grupo de dirigentes, levantados pelos membros do nível estratégico no subperíodo 1996 a 2002, é significativamente superior à quantidade do subperíodo anterior.

A preocupação em atender às demandas da sociedade e à qualidade aparecem com freqüência de quatro vezes. Com freqüência de três vezes estão elencados: o respeito à natureza e meio ambiente e a ética.

A seguinte afirmação de um membro do nível estratégico sintetiza e complementa os aspectos supracitados: “(...) valores que nós cultuamos como verdade, honestidade, participação, integração, qualidade, compromisso com a ética, esses valores nós cultuamos, mas eles precisam transcender e aparecer na comunidade (...)”. Também é reforçado por outro membro do nível estratégico, além de estarem apresentados no documento do planejamento estratégico (1999-2004) da UNIVILLE.

A preocupação com o contexto internacional e o conservadorismo, aparecem com freqüência de duas vezes cada um.

Mencionados com freqüência de uma vez pelo nível estratégico, estão: a preocupação com a profissionalização; planejamento estratégico; e com a manutenção financeira da instituição, esta última refletida na seguinte afirmação: “(...) não só ensino, mas manter a universidade financeiramente, e se a gente não conseguir este, a gente inviabiliza os outros (...)” - afirmação do nível estratégico.

Por outro lado, há também preocupação com a racionalidade substantiva: “(...) o ensino não é mercadoria (...)” - afirmação de um membro do nível estratégico.

Um outro valor mencionado nesse nível hierárquico é expresso na seguinte afirmação: “(...) a reitora e os pró-reitores valorizam bastante a questão da participação do docente e do funcionário no processo (...)”.

O nível tático apontou como valores/interesses do grupo de dirigentes específicos do subperíodo 1996/2002: busca de convênios internacionais; estabelecimento de parcerias, planejamento formal (com frequência de dez vezes). A preocupação com a pesquisa aparece com frequência de nove vezes. busca da excelência. Busca de efetividade em suas ações; busca de profissionalização da gestão; manter-se próxima da comunidade; preocupação com aspectos ambientais; e preocupação com expansão aparecem com frequência de oito vezes. Com frequência de sete vezes aparecem à avaliação permanente (diz respeito ao programa de avaliação institucional implantado na UNIVILLE); busca de participação dos docentes e dos funcionários (também citado por membro do nível estratégico); coerência das ações com as diretrizes do Projeto Político Pedagógico da instituição; e integração com a comunidade interna e externa. A busca de respeitabilidade (relacionado a tentativa de alterar a imagem negativa que a FURJ tinha junto a comunidade) e a preocupação com qualidade aparecem com frequência de seis vezes. Com frequência de cinco vezes é citada a cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente. Com frequência de quatro vezes aparecem: incentivo ao pluralismo de idéias; preocupação com o desenvolvimento social e econômico da região; preocupação em atender às demandas da comunidade; e respeito. O compromisso com a ética; o compromisso com a verdade; o empreendedorismo comedido; e o foco de atuação regional, são valores apresentados com frequência de três vezes. A cautela na gestão; a escuta constante a comunidade; formar massa crítica no contexto de sua atuação; honestidade; e preocupação em salvaguardar a identidade da região, aparecem com frequência de duas vezes. Mencionados com frequência de uma vez estão: a preocupação em contribuir para o desenvolvimento regional e a não mercantilizar a educação. O conservadorismo citado com frequência de duas vezes pelo nível estratégico, não é mencionado pelos membros no nível tático.

Ambos os subperíodos (1990 a 1995 e 1996 a 2002)

Este tipo de classificação foi solicitado apenas ao nível tático. Assim, tem-se como valores/interesses do grupo de dirigentes presentes em todo o período estudado, ou seja, em ambos os subperíodos (1990 a 1995 e 1996 a 2002), os seguintes valores apresentados segundo a quantidade de freqüência que cada um foi mencionado: contribuir para o desenvolvimento regional com freqüência de dez vezes, o compromisso com a ética e honestidade com freqüência de nove vezes. Com freqüência de oito vezes, aparecem: o compromisso com a verdade; escuta constante à comunidade; formar massa crítica no contexto de sua atuação; preocupação com o desenvolvimento social e econômico da região; e respeito.

A busca de respeitabilidade; foco de atuação regional; preocupação em atender às demandas da comunidade; preocupação em não mercantilizar a educação; e preocupação em salvaguardar a identidade da região apresentam-se com freqüência de sete vezes. A cautela na gestão aparece com freqüência de seis vezes.

Com freqüência de cinco vezes, são mencionados: coerência das ações com as diretrizes do projeto político-pedagógico institucional; conservadorismo; incentivo ao pluralismo de idéias; integração com a comunidade interna e externa; preocupação com qualidade.

Na seqüência, com freqüência de quatro vezes, estão: avaliação permanente (programa de avaliação institucional desenvolvido pela instituição); busca de efetividade em suas ações; busca de participação dos docentes e dos funcionários; cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente; manter-se próxima da comunidade; preocupação com as questões ambientais; preocupação com aspectos ambientais.

Com freqüência de três vezes são citados: busca da excelência; busca de profissionalização da gestão; empreendedorismo comedido; preocupação com a pesquisa; preocupação com expansão. Com freqüência de quatro vezes: busca de convênios internacionais e estabelecimento de parcerias (complementaridade). E, por fim, com freqüência de uma vez, o planejamento formal.

Nenhum subperíodo

Solicitou-se ao nível tático que apontasse entre os valores/interesses elencados, aqueles que na sua opinião não estavam presentes em nenhum dos subperíodos em questão. O mesmo não foi solicitado ao nível estratégico, desta forma, coube apenas ao nível tático este tipo de classificação.

O aspecto com maior frequência (quatro vezes) neste item, é o empreendedorismo comedido. O incentivo ao pluralismo de idéias aparece com frequência de três vezes. A escuta constante a comunidade e a preocupação em salva guardar a identidade da região apresentam-se com frequência de duas vezes.

São citados com frequência de uma vez: avaliação permanente; busca da excelência; busca de profissionalização da gestão; cautela na gestão; conservadorismo; formar massa crítica no contexto de sua atuação; e preocupação em não mercantilizar a educação.

Não apresentam frequência na classificação do item *nenhum* subperíodo, os seguintes aspectos: busca de convênios internacionais; busca de efetividade em suas ações; busca de participação dos docentes e dos funcionários; busca de respeitabilidade; cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente; coerência das ações com as diretrizes do projeto político-pedagógico institucional; compromisso com a ética; compromisso com a verdade; contribuir para o desenvolvimento regional; estabelecimento de parcerias (complementaridade); foco de atuação regional; honestidade; integração com a comunidade interna e externa; manter-se próxima da comunidade; planejamento formal; preocupação com a pesquisa; preocupação com as questões ambientais; preocupação com aspectos ambientais; preocupação com expansão; preocupação com o desenvolvimento social e econômico da região; preocupação com qualidade; preocupação em atender às demandas da comunidade; respeito.

A análise dos resultados de *nenhum subperíodo e subperíodo de 1990 a 1995*, indica e reforça que a maioria dos valores/interesses levantados pela pesquisadora, encontravam-se efetivamente presentes em *ambos os subperíodos, e/ou subperíodo de 1996 a 2002*.

1.1.1.1.20.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes

Procede-se neste item à verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes da UNIVILLE.

No que se refere aos membros do nível estratégico, estes não foram indagados diretamente sobre o impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no período (1990 a 2002).

Na opinião do nível estratégico, os valores não se modificaram ao longo do período estudado (com freqüência de duas vezes), como demonstra a seguinte afirmação: “Quanto aos valores, não modificaram (...), eles se ampliaram, exatamente”. Assim, as conclusões deste item terão como base informações emitidas pelos membros do nível estratégico em resposta a diversos outros questionamentos que lhes foram dirigidos; essas respostas permitiram revelar algum tipo de valor/interesse predominante do grupo de dirigentes no período em questão.

Dos membros do nível tático que responderam à questão, obtivemos quatro padrões de resposta: um primeiro com freqüência de seis vezes, afirmando que foi a NLDB, evidenciado por afirmações do tipo: “(...) Ela organizou, direcionou, norteou ações, canalizando os esforços para a profissionalização do ensino”. Um segundo com freqüência de duas vezes considerando que a influência da NLDB parcial sendo que os seguintes fatores teriam exercido impacto superior a NLDB: “(...) a cultura local, a cultura institucional, o sistema de financiamento da universidade, o perfil do aluno que está chegando à graduação e todo o contexto sócio-político-econômico”. Estes sim, foram os fatores determinantes da maioria dos processos. Eles são mais amplos que a NLDB (...) “. E um terceiro, com freqüência de uma vez, considerando que não foi a NLDB o fator de maior impacto sobre as alterações ocorridas no que se refere aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no período em questão.

1.1.1.1.21 Conclusões sobre o estudo 8

Observamos que a maioria dos valores/interesses elencados, isto evidenciado pelos resultados que serão na seqüência apresentados, fazem-se mais presentes no segundo subperíodo (1996-2002) ou em *ambos* os subperíodos pesquisados (1990 a 1995 e de 1996 a 2002). De forma que isto justifica o fato de serem poucos os valores apontados no subperíodo (1990 a 1995) e em *nenhum* subperíodo.

Observa-se também, que os valores/interesses que aparecem com menor freqüência no item *ambos os subperíodos*, encontram-se no *subperíodo 1996-2002*, com freqüência maior. Numa relação que se pode considerar inversamente proporcional (se compararmos a relação de freqüências de *ambos os subperíodos* com as freqüências do *subperíodo 1996-2002*).

Observa-se, por parte dos membros do nível estratégico, a identificação de uma quantidade de afirmações apontando especificamente valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no subperíodo 1996 a 2002, um tanto quanto elevada se comparada à quantidade apresentada pelo mesmo nível hierárquico no subperíodo de 1990 a 1995.

Na opinião do nível estratégico, os valores não se modificaram ao longo do período estudado (com freqüência de duas vezes).

Algo que julgamos importante salientar com relação a este último comentário, diz respeito ao fato de que muitos dos membros do atual nível estratégico não se encontravam nessa posição no subperíodo que compreende 1990 a 1995, ou até mesmo nem faziam parte da instituição. Como mencionado anteriormente, a UNIVILLE cresceu muito nos últimos sete anos, o que ocasionou conseqüentemente a reestruturação e ampliação da estrutura organizacional. De forma que, muitos dos cargos de dirigente que existem hoje, não existiam na época (1990 a 1995). Isso inviabilizou realizar o que seria ideal em uma pesquisa longitudinal, ou seja, entrevistar as pessoas que eram membros do nível estratégico na época. Todavia, há que se considerar o fato de que tivemos entrevista com a Reitora e sua atual Assessora; elas faziam parte do grupo de dirigentes também no subperíodo 1990-1995.

Ainda é importante salientar a preocupação desta pesquisadora em verificar o tempo de serviço na UNIVILLE das pessoas a quem seriam encaminhados os questionários (membros do nível tático), no sentido de saber se elas teriam condições de responder as questões relacionadas aos primeiros anos dos doze anos estudados (1990 a 2002). Caso o tempo de casa da maioria dos respondentes fosse inferior a doze anos, a pesquisadora teria de lançar mão de outras formas de coleta de dados.

Uma vez que apenas quatro dentre os doze respondentes apresentou tempo de casa inferior a doze anos, como é demonstrado no Quadro 45, acredita-se que se tenha chegado a respostas condizentes com a realidade. Considera-se que as respostas do nível tático serviram para complementar as colocações do nível estratégico.

Quadro 45 - Tempo de serviço na instituição - nível tático da UNIVILLE

Tempo instituição	Nº. CIT.	Freq.
Não-resposta	1	8,33%
menos de 9	4	33,33%
de 9 a 14	3	25,00%
de 14 a 20	2	16,67%
de 20 a 25	0	0,00%
de 25 a 30	0	0,00%
30 e acima	2	16,67%
TOTAL OBS.	12	100%

Mínimo= 4, Máximo= 35

Média= 14,73 Desvio-padrão= 10,49

A questão é de resposta aberta numérica. As observações são reagrupadas em 6 categorias de igual amplitude. A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

Fonte: Elaborado a partir das respostas dos questionários aplicados no nível tático da UNIVILLE.

Os dados coletados revelam que o subperíodo se caracterizou por uma radical reestruturação e conseqüente busca pela instituição de uma nova identidade. Como a identidade está diretamente relacionada aos valores/interesses predominantes na organização aqui manifestos pelos principais dirigentes ao que indicam os resultados

da análise, somente a partir de 1996 a identidade da instituição começou a se reconfigurar.

Isto talvez justifique a dificuldade dos membros do nível estratégico de identificação dos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes no subperíodo compreendido entre 1990 e 1995, considerando-se também que o próprio grupo de dirigentes sofreu alterações, como explicado anteriormente. Percebe-se que a instituição passou por um processo de pensar o que efetivamente queria ser.

8.3.3.6 ESTUDO 9 DA UNIVILLE

O estudo 9 se refere a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a preocupação da universidade com relação as expectativas da sociedade na UNIVILLE.

1.1.1.1.22 Metodologia aplicada ao estudo 9

Este estudo foi desenvolvido a partir dos dados coletados, de acordo o exposto no item 3.6 do tópico que aborda a metodologia desta pesquisa. A metodologia aplicada segue a do estudo 2.

O Quadro 46 contém as afirmações mais importantes provenientes das entrevistas aplicadas ao nível estratégico, e das perguntas abertas dos questionários aplicados ao nível tático.

Seguindo a mesma lógica do estudo anterior, todavia se utilizando de outro elemento do *Modelo de Andrews*, busca-se primeiramente verificar as alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 - em termos de preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade

Na seqüência, procede-se verificação do impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação da (Quadro 47).

Em ambas as situações supracitadas se procede à comparação entre os níveis estratégico e tático da universidade, a fim de observar a presença ou ausência de informações existentes nas referidas comparações, e as possíveis congruências e/ou incongruências existentes.

E, por fim, seguem após apresentação dos Quadros 46 e 47, as interpretações. E com base nas interpretações, a análise conclusiva acerca dos resultados obtidos.

Quadro 46 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) -UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE	
Níveis Estratégico e Tático	
a) Análise da Formulação Estratégica	
a.4) grau de preocupação da Universidade em escutar e atender às expectativas da sociedade	
a.4.1) Considerando-se o período de 1990 a 1995	a.4.2) Considerando-se o período de 1996 a 2002
<p>“(…) Eu não sei, eu não estava aqui para julgar, mas eu penso que nem tanto (…)” (E-12/71); “Pouco” (Q12/6.a1); “Quase inexistente”(Q-01/6.a1); “Pouca preocupação”(Q-08/6a1); “Incipiente”(Q-07/6.a); “Não havia mecanismos formais de escuta da comunidade a não ser pelos canais representativos historicamente nos segmentos industriais e comerciais”(Q-09/6a1). (Frequência 6).</p>	<p>“(…) Começou a ouvir mais, a trabalhar com a questão do planejamento estratégico e aí a gente começou a ouvir pontos fracos da instituição (…)” (E-12/66). “(…) então acho que é um questão da responsabilidade social e eu vejo assim, hoje nós temos muitos cursos que são deficitários (…), mas ele é importante porque ele firma professores (…) estamos formando e mantendo cursos deficitários para formar professores (…)” (E-12/71); “Muito mais significativa tendo sido mais perceptível na última gestão” (Q-07/6.a2); “Maior interesse, embora sem muita clareza sobre onde e como escutar”(Q-08/6.a2.); “Houve ampliação nas relações com a comunidade pela imagem que a universidade foi construindo na comunidade que reconhece o prestígio como algo a ser cultivado”(Q-09/6a2); “Se preocupa (…) muito em atender a comunidade!(Q-10/6a2); “Melhora a partir de 1998, principalmente”(Q-12/6.a2); “Aprimorou-se a extensão, criou-se a área de apoio ao estudante, consolidou-se a semana da comunidade”(Q-01/6.a2); “(…) então existe por parte não da gestão da administração, mas por parte da universidade em si um interesse e existem as demandas da sociedade é claro e o interesse em atender essas demandas” (E-09/55); “(…) gestão da professora Mariléia porque a comunidade é muito ouvida e nós não damos nenhum passo, não estabelecemos , não criamos nenhum curso que não tenha respaldo da comunidade (…)” (E-11/44). (Frequência 10).</p>
<p>“Reuniões dos departamentos para avaliar as questões acadêmicas” (Q-06/6.a).</p>	<p>“Maior interação administração/corpo docente e discente e implantação do programa excelência”(Q-06/6.a2).</p>

Quadro 47 - Dados do nível estratégico (entrevistas) e tático (perguntas abertas dos questionários) - UNIVILLE

DADOS DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE- UNIVILLE
Níveis Estratégico e Tático
a) Análise da Formulação Estratégica
a.4) grau de preocupação da Universidade em escutar e atender às expectativas da sociedade
a.4.1) Fatores que mais influenciaram as alterações ocorridas no grau de preocupação da Universidade em escutar e atender às expectativas da sociedade
<p>“A NLDB colaborou neste sentido”(Q-06/6.b); “A NLDB foi um marco para que as IES’s se profissionalizassem (...)”(Q-07/7.a); A NLDB:”Sim”(Q-10/7.c); “(...) Mas o fato de a NLDB considerar esse como um fato de efetividade da ação da universidade, traz essa preocupação para as políticas institucionais”(Q-09/6.b). (Frequência 4).</p>
<p>“(…) foi feito uma pesquisa com a comunidade sobre que tipo de universidade que ela desejaria e o grupo todo fez todo um processo, esse é um ponto forte de envolvimento da comunidade externa e da interna e que foi no começo teve grande desistência e depois foi aceito e transformado e a comunidade hoje nos respeita muito” (E-07/42); “Em 91 foi feita a pesquisa (...) Quando nós começamos com o processo de implantação da universidade” (E-07/67-68); “(...) auscultar as demandas e as necessidades sociais é um processo que fazemos sempre” (E-08/65). (Frequência 2).</p>
<p>“(…) mas estou pensando seriamente eu criar uma espécie de Conselho consultor para trazer as pessoas da comunidade para a universidade. Traz aqui reúne 2 vezes por ano já é o suficiente, um grupo de empresários, diretores de escola, traz aqui conversa, ouve, conversa , troca idéias , mostra a universidade, diz o que está acontecendo e ouve, eles têm coisas interessantes , ansiedades que as pesquisas não revelam” (E-09/55).</p>
<p>“A necessidade de fazer marketing”(Q-01/6.b).</p>
<p>“Em parte é influenciada pela situação econômica do país, a globalização, o mercado de trabalho”(Q-03/7.c).</p>
<p>“(…) Começou a ouvir mais, a trabalhar com a questão do planejamento estratégico e aí a gente começou a ouvir pontos fracos da instituição (...)” (E-12/66);</p>
<p>“(…) elencaríamos em primeira mão outros itens responsáveis por esta preocupação como a necessidade de estar próximo do mercado. Eles são nossos “clientes” em potencial. De nada adianta a sociedade andar para um lado e a universidade para outro. Temos que unir nossas forças e competências”(Q-07/7.a)</p>
<p>“Foram muitos os fatores que contribuíram para que a universidade passasse a se preocupar com as expectativas da comunidade em que se insere (...)” (Q-09/6.b).</p>
<p>“(…) Outro fator refere-se à cobrança da sociedade sobre nossa participação mais efetiva (...)”(Q12/6.b).</p>
<p>“(…) a concorrência ”(Q12/6.b).</p>

1.1.1.1.23 Interpretações

Na continuação apresentaremos as interpretações de cada um dos itens dos quadros 46 e 47. Estas interpretações permitirão concluir qual a relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a preocupação da universidade com relação as expectativas da sociedade na UNIVILLE, no período entre 1990 e 2002.

1.1.1.1.23.1 Identificação das alterações ocorridas - entre 1990 e 1995, e entre 1996 e 2002 – no que se refere a preocupação da universidade com relação as expectativas da sociedade

A primeira parte deste estudo tem como propósito identificar as alterações ocorridas na UNIVILLE entre 1990 a 1995 e 1996 a 2002, no que se refere à preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.

Neste estudo, entende-se a preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade, como a ausculta por parte dos dirigentes principais das expectativas da sociedade à qual a UNIVILLE pertence, estando relacionada ainda, com a responsabilização social e ética.

Após identificar as alterações ocorridas na UNIVILLE no que se refere à preocupação da universidade com relação as expectativas da sociedade nos subperíodos em questão, procederemos à análise do impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre o grau de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.

A análise apresentada está embasada nas opiniões dos níveis estratégico e tático da UNIVILLE.

O subperíodo de 1990 a 1995

O nível estratégico não se manifestou sobre a preocupação da universidade no que se refere às expectativas da sociedade no subperíodo que compreende 1990

a 1995, os membros deste nível emitiram opiniões acerca deste elemento apenas com relação ao subperíodo de 1996 a 2002.

De forma que, apenas o nível tático se manifestou especificamente a respeito do subperíodo 1990 a 1995. As afirmações provenientes deste nível revelam que na época havia pouca preocupação da UNIVILLE no que se refere à auscultação das expectativas da sociedade (com frequência de três vezes).

Um membro do nível tático menciona que, na época “não havia mecanismos formais de escuta da comunidade, a não ser pelos canais historicamente representativos nos segmentos industriais e comerciais”. Esta citação merece complemento para uma melhor compreensão de seu sentido. A UNIVILLE é mantida pela Fundação Educacional da Região de Joinville que, devido a sua natureza jurídica, prevê no art. 14 de seu estatuto, que o Conselho de Administração (órgão máximo e soberano de deliberação em assuntos de política administrativa e financeira), constituir-se-á por membros pertencentes à FURJ, tais como: Reitor e Pró-Reitores; Coordenadores; Chefes; representantes docentes, discentes, técnico-administrativo; entre outros. E também por representantes da comunidade regional, tais como: representantes dos poderes executivo e legislativo; da Associação dos municípios da Região Nordeste de Santa Catarina; Associação Comercial e Industrial de Joinville; das Classes Sindicais de Joinville; do Conselho Municipal de Educação.

Convém salientar que a constituição do Conselho Administrativo permanece basicamente a mesma desde o surgimento da referida instituição. Não saberíamos dizer qual o grau efetivo de envolvimento de tais membros. De qualquer forma, isto representa uma forma de envolvimento e auscultação à comunidade/sociedade.

Há ainda, uma afirmação mencionando que a preocupação da universidade no que se refere às expectativas da sociedade é “incipiente neste período”.

As afirmações assinaladas indicam que essa preocupação, embora não se constituísse ponto relevante mesmo sendo incipiente ou pouca, existia nesse subperíodo.

Passaremos agora à apresentação dos dados relacionados à preocupação da UNIVILLE com relação às expectativas da sociedade no subperíodo 1996 a 2002.

O subperíodo de 1996 a 2002

As afirmações dos membros, tanto do nível estratégico quanto do nível tático, indicam claramente que aumentou de forma acentuada a preocupação da UNIVILLE com relação à auscultação às expectativas da sociedade.

Percebe-se dentre tais afirmações, a questão do planejamento estratégico que em 1998 começou a ser elaborado de forma participativa. A seguinte citação expressa exatamente esse aspecto: “(...) Começou a ouvir mais, a trabalhar com a questão do planejamento estratégico e aí a gente começou a ouvir pontos fracos da instituição (...)” – por um membro do nível estratégico.

Há citações que se referem à última gestão que preza o envolvimento com a comunidade, como evidenciado pela afirmação que segue: “a comunidade é muito ouvida e nós não damos nenhum passo, não estabelecemos, não criamos nenhum curso que não tenha respaldo da comunidade (...)”.

Um membro do nível tático ao ser indagado a respeito da preocupação da UNIVILLE com relação às expectativas da sociedade no subperíodo 1996 a 2002, afirma que a extensão aprimorou-se neste subperíodo, o que é notadamente percebido por meio da análise documental.

Passaremos na seqüência à apresentação dos dados para verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação do nível de preocupação da UNIVILLE com relação às expectativas da sociedade.

1.1.1.1.23.2 Verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação do nível de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade

Faremos agora a verificação do impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre o grau de preocupação da UNIVILLE com relação às expectativas da sociedade.

A análise dos dados sobre o elemento a que se refere este item, indica que há divergência de opiniões entre os membros de ambos os níveis hierárquicos, quanto aos fatores que impactaram sobre as alterações ocorridas no período em questão (1990 a 2002).

Na opinião dos membros do nível estratégico, sempre houve por parte da UNIVILLE ausculta as demandas da sociedade. Como demonstra a afirmação que segue: “(...) auscultar as demandas e as necessidades sociais é um processo que fizemos sempre”. Neste sentido um membro do nível estratégico lembra que para o desenvolvimento do “Projeto Rumo à Universidade”, que teve início em 1991, se procedeu uma ampla pesquisa junto à comunidade, com o intuito de indagá-la sobre o tipo de universidade que desejava.

Outro membro do nível estratégico salienta que o processo de elaboração de planejamento estratégico (1998) serviu para que a UNIVILLE passasse ouvir mais a sociedade.

No nível tático as opiniões apresentam-se de forma diversificada, onde figuram basicamente três tipos. Todavia, a opinião predominante é de que a NLDB constitui-se o principal fator de influência sobre a alteração verificada no grau de preocupação da UNIVILLE com relação as expectativas da sociedade (com freqüência de quatro vezes). Há referência acerca de aspectos tais como: a necessidade de aproximação do mercado (com freqüência de duas vezes); situação econômica do país, a globalização, o mercado de trabalho e a concorrência (com freqüência de uma vez).

Uma afirmação de um membro do nível tático aponta a cobrança da sociedade por uma participação mais efetiva da universidade.

Na seqüência apresentaremos a conclusão do estudo 9.

1.1.1.1.24 Conclusões sobre o estudo 9

As interpretações dos resultados obtidos por meio das frases mais significativas provenientes dos níveis estratégico e tático da UNIVILLE indicam que houve alterações no período analisado, no que se refere ao grau de preocupação da universidade em auscultar as expectativas da sociedade. Neste sentido, observa-se que o grau de preocupação acentuou-se de forma positiva, se compararmos o primeiro subperíodo (1990-1995) com o segundo subperíodo (1996-2002).

Embora não haja unanimidade de opinião entre os níveis hierárquicos, percebe-se que de alguma forma tal preocupação existiu desde o início do período estudado (1990), mesmo sendo considerada incipiente. A existência de representação de membros da comunidade no Conselho de Administração, e a partir de 1991, as pesquisas junto à comunidade para elaboração do “Projeto Rumo à Universidade” corroboram com essa afirmação.

A preocupação acentuou-se cada vez mais, principalmente no subperíodo que compreende 1996 a 2002. Buscando sintetizar as afirmações mais significativas no que se refere aos fatores que contribuíram para tal, podemos apontar: o processo de elaboração do planejamento estratégico, o estilo de gestão participativa; e o aprimoramento da extensão.

Há uma afirmação de um membro do nível estratégico indicando a possibilidade de que a ausculta à comunidade possa vir a se intensificar mais ainda, neste sentido, o referido membro afirma o seguinte: “(...) estou pensando seriamente em criar uma espécie de conselho consultor para trazer as pessoas da comunidade para a universidade. Traz aqui, reúne duas vezes por ano já é o suficiente, um grupo de empresários, diretores de escola, traz aqui, conversa, ouve, troca idéias, mostra a universidade, diz o que está acontecendo e ouve, eles têm coisas interessantes a dizer, ansiedades que as pesquisas não revelam”.

Observamos que há divergência de opiniões entre os níveis hierárquicos, no que tange aos fatores que tiveram maior impacto sobre as alterações ocorridas no grau de preocupação da UNIVILLE com relação às expectativas da sociedade. Tal divergência dificulta a esta pesquisadora afirmar qual o fator que efetivamente causou maior impacto. O que por outro lado, nos leva a concluir que um conjunto de fatores reunidos (dentre os quais a NLDB) contribuíram para configurar o atual nível

de auscultação da UNIVILLE à comunidade. Nível este, que tem se apresentado crescente no decorrer do tempo.

9. COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS

A finalidade deste capítulo é apresentar a comparação entre os casos estudados. Para que seja possível desenvolver a conclusão final acerca do impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1995 a 2002, sobre o processo de formulação estratégica de Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais e poder responder às perguntas de pesquisa propostas, se faz necessário comparar os resultados dos estudos que tratam da mesma relação.

9.1 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 2 E 6

Os estudos 2 e 6 tratam da relação entre as mudanças do ambiente político legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação de oportunidades e ameaças nas universidades estudadas. O Quadro 48 apresenta os resultados obtidos em cada um dos estudos realizados.

Quadro 48 - Resultados dos estudos 2 e 6

SUBCATEGORIA	RESULTADO DO ESTUDO 2 FURB	RESULTADO DO ESTUDO 6 UNIVILLE
Oportunidades e ameaças	Médio-baixo	Médio-alto

Os estudos chegaram a resultados próximos, pois em ambos, o impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação de oportunidades e ameaças (desenvolvimento das universidades), foi considerado pelos dirigentes das universidades em questão, como fator que exerceu influência sobre as alterações ocorridas no período investigado.

Quanto ao grau de impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre as alterações na identificação de oportunidades e ameaças, no que se refere a FURB, nos subperíodos considerados nesta investigação, justificamos a classificação *Médio-baixo*, pelos seguintes motivos: os resultados do estudo 2 apontam para a conclusão de que a NLDB é identificada como um fator que exerceu, e exerce influência sobre o desenvolvimento da FURB. No entanto, não é considerado o aspecto que exerceu maior impacto. Os aspectos econômicos, na opinião dos pesquisados, exerceram impacto superior a qualquer outro. Comparando-se as opiniões do nível estratégico e tático, quanto ao impacto da NLDB sobre o desenvolvimento da FURB, percebe-se que o nível estratégico reconhece mais que o tático a influência das mudanças do ambiente político legal.

No tocante UNIVILLE, a classificação *Médio-alto*, dada ao grau de impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre as alterações na identificação de oportunidades e ameaças é justificada pelos seguintes aspectos: a análise dos dados provenientes das afirmações do nível estratégico e tático, relacionada aos fatores que exerceram maior influência sobre as alterações no desenvolvimento da UNIVILLE nestes últimos doze anos, identificam a NLDB como o fator que exerceu maior influência. Porém, outros aspectos são identificados como fatores que também exerceram influência significativa, a saber: o perfil da Reitora; o “Projeto Rumo à Universidade”; o aumento da concorrência; e aspectos de ordem econômica.

De forma resumida, na FURB, embora as mudanças do ambiente político-legal tenham exercido influência sobre as alterações identificadas, não se constituíram o aspecto mais significativo. Já, na UNIVILLE, a variável político-legal foi o aspecto de influência mais significativo, mas não o único.

9.2 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 3 E 7

Os estudos 3 e 7 investigam a relação entre as mudanças do ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e a identificação da capacidade interna das universidades (os pontos fortes, os pontos fracos e as competências/capacidades distintivas da organização).

O Quadro 49 apresenta os resultados obtidos em cada um dos estudos realizados.

Quadro 49 - Resultados dos estudos 3 e 7

SUBCATEGORIA	RESULTADO DO ESTUDO 3 FURB	RESULTADO DO ESTUDO 7 UNIVILLE
Capacidade interna	Baixo	Médio-baixo

Os dirigentes de ambas as universidades estudadas consideram que as mudanças no ambiente político-legal (no período investigado) exerceram influência sobre as alterações ocorridas na capacidade interna das referidas universidades. Todavia o grau de impacto de tais mudanças se deu de forma diferenciada em cada caso.

Quanto a FURB, classificamos o grau de impacto como sendo *Baixo*. Justifica-se esta classificação pela seguinte conclusão: os fatores que ocasionaram maior impacto sobre as alterações estão relacionados a variáveis de ordem interna a instituição (ver Quadro 23) e não externa. Considerando-se aqui as opiniões tanto do nível tático quanto do nível estratégico. Somam-se a este, de forma mais amena, fatores de ordem externa, tais como: alteração do cenário sócio-econômico de Blumenau e região, o aumento da concorrência, e a NLDB. Na FURB, as mudanças do ambiente político-legal funcionaram apenas como um elemento que veio somar, e acima de tudo *acelerar* o processo de mudança, uma vez que a instituição já vinha pensando ou agindo no sentido das mudanças ocorridas, como indicam as seguintes afirmações: “Primeiro internamente nós passamos por mudanças significativas algumas com forte influência da conjuntura externa, mas as principais em virtude de tomadas de posições internas (...)” - membro do nível estratégico; e “(...) As exigências (NLDB) em si, menos. Houve uma tomada de consciência (...)” - membro do nível estratégico .

A NLDB impactou sobre a capacidade interna da FURB, todavia, não foi o único fator, nem o mais significativo.

A classificação *Médio-baixo*, dada ao grau de impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a capacidade interna da UNIVILLE, justifica-se pelo seguinte: No que se refere aos fatores que exerceram influência sobre as alterações

ocorridas no período, a NLDB é o aspecto que aparece com a maior freqüência (três vezes no nível tático). Porém, não foi o único fator a exercer influência, uma vez outros foram citados pelo nível tático, a saber: necessidades do mercado, economia do país, globalização, mercado de trabalho, a garra da Reitora; o “Projeto Rumo à Universidade”; o aumento da concorrência (que em parte é influenciado pelos aspectos de ordem político-legal); e a participação na administração da universidade de professores com pós-graduação em Engenharia da Produção. E ainda, não classificamos como *médio-alto* devido a quantidade de fatores levantados, a baixa freqüência com que cada um se apresenta, e a pouca manifestação do nível estratégico (apenas dois membros).

9.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 4 E 8

Os estudos 4 e 8 examinam a relação entre as mudanças do ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e os valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes das universidades.

O Quadro 50 apresenta os resultados obtidos em cada um dos estudos realizados.

Quadro 50 - Resultados dos estudos 4 e 8

SUBCATEGORIA	RESULTADO DO ESTUDO 4 FURB	RESULTADO DO ESTUDO 8 UNIVILLE
Valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	Nenhum	Médio-baixo

Nos estudos que consideram a relação entre o impacto das mudanças do ambiente político-legal e a identificação dos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes, tivemos nos casos estudados resultados diferenciados, como demonstrado no quadro 4 e 8.

Na FURB o grau de impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre as alterações na identificação dos valores/interesses predominantes do grupo de

dirigentes, foi classificado como *Nenhum*. Uma vez que os valores/interesses de forma geral não se alteraram ao longo dos subperíodos considerados nesta investigação. Com base nas interpretações dos resultados obtidos por meio das frases mais significativas relacionadas aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes da FURB no período de 1990 a 2002, podemos concluir que, na opinião do nível tático, os valores/interesses elencados como predominantes no grupo de dirigentes estiveram presentes em ambos os subperíodos. No nível estratégico, não houve afirmações diretas no sentido de que a maioria dos valores/interesses se manteve ao longo destes doze últimos anos. Todavia, o discurso dos membros do nível estratégico (quando questionados em outros aspectos) e a análise documental apontam também para essa conclusão.

Como os valores/interesses se alteraram no período em questão, no caso da FURB conseqüentemente a NLDB, não teve impacto sobre eles.

Quanto a UNIVILLE, a classificação Médio-baixo, dada ao grau de impacto das mudanças do ambiente político legal sobre as alterações na identificação valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes é justificada pelo fato de que tais mudanças exerceram influência parcial, e apenas o nível tático referiu-se a aspectos relacionados ao ambiente político-legal. Na opinião do nível estratégico, os valores/interesses não se modificaram ao longo do período estudado, apenas ampliaram-se. Observamos que a maioria dos valores/interesses elencados fazem-se mais presentes no segundo subperíodo (1996-2002) ou em ambos os subperíodos pesquisados (1990 a 1995 e de 1996 a 2002). De forma que isto justifica o fato de serem poucos os valores apontados no subperíodo (1990 a 1995) e em nenhum subperíodo. Os dados coletados revelam que o subperíodo (1996 a 2002) se caracterizou por uma radical reestruturação e conseqüente busca pela instituição de uma nova identidade.

De forma resumida, na FURB, as mudanças no ambiente político-legal não exerceram impacto sobre as alterações identificadas. Já na UNIVILLE as mudanças influenciaram os valores/interesses dos dirigentes parcialmente, contaminando de certa forma a nova identidade que a partir de 1996 começou a se desenhar juntamente com a transformação da instituição em universidade.

9.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS 5 E 9

Os estudos 5 e 9 se referem à relação entre as mudanças do ambiente político-legal do sistema de ensino superior do Brasil e a preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade.

O Quadro 51 apresenta os resultados obtidos em cada um dos estudos realizados.

Quadro 51 - Resultados dos estudos 5 e 9

SUBCATEGORIA	RESULTADO DO ESTUDO 5 FURB	RESULTADO DO ESTUDO 9 UNIVILLE
Preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade	Baixo	Médio-baixo

Os estudos chegaram a resultados próximos (FURB *Baixo* e UNIVILLE *Médio baixo*), pois em ambos o impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre a identificação da preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade, foi considerado pelos dirigentes das universidades em questão, como fator que exerceu pouca influência sobre as alterações ocorridas no período investigado.

Quanto ao grau de impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre as alterações na identificação da preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade, no que se refere à FURB, nos subperíodos considerados nesta investigação, justificamos a classificação *Baixo* impacto, devido aos seguintes argumentos: o resultado das análises apontam para o fato de que a preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade esteve presente não apenas no período de 1990 a 2002, mas desde sua criação.

Com relação ao impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre o grau de preocupação da FURB com relação às expectativas da sociedade, os

resultados da análise indicam que, embora na opinião de alguns dos pesquisados possa ter havido uma certa influência da NLDB (praticamente duas apenas, uma do nível tático e outra do nível estratégico, e mais duas citações que consideram parcialmente esta influência), esta não se constitui fator determinante. Pode-se observar que, embora um conjunto de fatores tenha contribuído para uma aproximação maior da sociedade - no subperíodo 1996 a 2002 - a FURB sempre buscou estar próxima a sua comunidade.

A classificação Médio-baixo, dada ao grau de impacto das mudanças do ambiente político legal sobre a identificação da preocupação da UNIVILLE com relação às expectativas da sociedade, se dá principalmente devido ao fato de não haver nenhuma opinião coincidente entre os níveis hierárquicos pesquisados.

O nível tático classifica a NLDB como fator que mais contribuiu para as alterações verificadas. Este mesmo nível identifica ainda outros fatores que também exerceram influência sobre as alterações verificadas, dentre os quais podemos citar: situação econômica do país, a globalização, o mercado de trabalho; a concorrência; e a necessidade de aproximação do mercado.

O nível estratégico, considerando o subperíodo compreendido entre 1996 a 2002, menciona, ainda, como fatores que contribuíram para a alteração do grau de preocupação da UNIVILLE com relação à escuta a sociedade, os seguintes aspectos: planejamento estratégico e a atual gestão. Este nível hierárquico não faz menção às mudanças no ambiente político-legal, e afirma que essa preocupação passou a existir desde o início do “Projeto Rumo à Universidade”.

Assim, na FURB o grau de preocupação praticamente não se alterou uma vez que já era considerado alto. Na UNIVILLE observa-se que e embora já houvesse tal preocupação, essa não era tão intensa como passou a ser depois de 1996. Na UNIVILLE embora haja divergências de opiniões entre os níveis hierárquicos investigados, a NLDB acaba sendo reconhecida como fator que contribuiu para aumentar a preocupação da instituição com relação à auscultação à sociedade.

9.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR UNIVERSIDADE

Esta parte apresenta os resultados da aplicação do modelo de formulação estratégica de Andrews, em cada caso, a partir dos resultados aqui expostos de como os elementos da categoria relacionada à Formulação Estratégica se comportou em cada universidade estudada.

O Quadro 52 apresenta os resultados dos estudos 2 a 5, correspondente ao caso da FURB. O quadro possibilitará verificar o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1990 a 2002, sobre o processo de formulação estratégica da FURB.

Analisando o Quadro 52 percebe-se que, na FURB, as mudanças no ambiente político-legal tiveram uma tendência de *baixo* impacto sobre a formulação estratégica (considerando-se o período compreendido entre 1990 e 2002).

Quadro 52 - Resultados da FURB

FURB	Impacto das mudanças do ambiente político legal
ESTUDO 2 Identificação de oportunidades e ameaças	Médio baixo
ESTUDO 3 Identificação da capacidade interna	Baixo
ESTUDO 4 Identificação dos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	Nenhum
ESTUDO 5 Identificação do grau de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade	Baixo

O Quadro 53 apresenta os resultados dos estudos 2 a 5, correspondente ao caso da UNIVILLE. O quadro possibilitará verificar o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1995 a 2002, sobre o processo de formulação estratégica da UNIVILLE.

Quadro 53 - Resultados da UNIVILLE

UNIVILLE	Impacto das mudanças do ambiente político legal
ESTUDO 2 Identificação de oportunidades e ameaças	Médio-alto
ESTUDO 3 Identificação da capacidade interna	Médio-baixo
ESTUDO 4 identificação dos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	Médio-baixo
ESTUDO 5 Identificação do grau de preocupação da universidade com relação às expectativas da sociedade	Médio-baixo

Os resultados apresentados no Quadro 53 demonstram que, na UNIVILLE, as mudanças no ambiente político-legal tiveram uma tendência de *médio-baixo* impacto sobre a formulação estratégica, no período em questão.

Comparando-se os dois casos podemos afirmar que a UNIVILLE sofre mais que a FURB, o impacto das mudanças no ambiente político-legal.

Esta situação revela que o grau de impacto pode variar de uma instituição para outra.

10. CONCLUSÕES GERAIS

Neste atual estágio da humanidade, assistimos à configuração de uma nova sociedade. Os paradigmas da *Era Industrial*, até então predominantes, vem convivendo e aos poucos cedendo espaço à *Era Pós-Industrial* que traz consigo a configuração de uma sociedade *do conhecimento*. As mudanças estruturais provenientes deste conjunto de novos paradigmas manifestam-se nas mais diversas dimensões: econômica, tecnológica, educacional, política, entre outras. Tais transformações requerem adequação dos diversos sistemas que movem o contexto social, dentre os quais estão inseridos os sistemas educacionais.

Estudos desenvolvidos pelo Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), reconhecem que a educação deve tornar-se a prioridade política número um das nações em desenvolvimento. De forma que os sistemas educacionais em diversos países do mundo estão sendo rediscutidos, e seus atuais modelos questionados. Neste sentido, a maneira encontrada para se alcançar a reformulação, vem-se apresentando na forma de alterações no ambiente político-legal dos referidos sistemas.

No que se refere, mais precisamente, ao sistema de ensino superior brasileiro, as políticas legais emanadas do estado vem ocasionando pressões institucionais de natureza coercitiva, que podem causar alterações na formulação das estratégias das IES's, tendo em vista a necessidade de adaptarem-se às exigências do contexto externo. Diversas pesquisas, relacionadas ao impacto do ambiente externo sobre a atuação das organizações, indicam a possibilidade de influência desta variável sobre o direcionamento e o comportamento das organizações.

A parte empírica dessa pesquisa nos permitiu identificar a relação entre os elementos constituintes da formulação estratégica (na concepção de Andrews) e o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal, no período em questão (1990 a 2002). De forma que a partir dos estudos destas relações pudemos atender

aos demais objetivos desta investigação, e também verificar como se deu na prática a reação das universidades quanto as pressões institucionais de caráter político-legal.

Investigamos a Universidade Regional de Blumenau-FURB e a Universidade Regional de Joinville-UNIVILLE. Na primeira universidade realizamos seis entrevistas com membros do nível estratégico e aplicamos nove questionários, e na segunda oito entrevistas e doze questionários.

Os resultados destes dois casos nos permitiram chegar às seguintes conclusões de acordo com as respostas às perguntas de pesquisa:

Primeiro, as mudanças no ambiente político-legal impactaram sobre a identificação dos aspectos relacionados a oportunidades e ameaças em ambas às instituições estudadas. Os resultados indicam que às variáveis do *ambiente de tarefa* podem exercer pressão superior as variáveis do ambiente geral ou institucional. De forma resumida, na FURB, embora as mudanças do ambiente político-legal tenham exercido influência sobre as alterações identificadas, não se constituíram no aspecto mais significativo. Já na UNIVILLE, a variável político legal foi o aspecto de influência mais significativo, mas não o único.

Segundo, no que se refere à identificação da capacidade interna, verifica-se que em ambas as instituições houve alterações no período estudado. Todavia, os fatores que influenciaram mais enfaticamente as mudanças variaram em cada caso. Na FURB, as pressões de ordem interna tiveram impacto superior as pressões de ordem externa. Já na UNIVILLE o ambiente político-legal foi o principal fator de influência, mas não o único.

Terceiro, quanto aos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes, observou-se de acordo com os resultados, que na FURB praticamente não houve alterações no período, e que os valores não foram impactados. O que leva a concluir que mudanças no ambiente político-legal não pressupõem necessariamente alterações nos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes. Por outro lado, os resultados da UNIVILLE apontam para o fato de que há possibilidade, dependendo das contingências sob as quais a organização se encontra em dado momento, de que mudanças no ambiente político-legal possam

traduzir-se em alterações no conjunto de valores/interesses predominantes na organização.

Quarto, no que se refere aos fatores que contribuíram para a alteração do grau de preocupação das instituições estudadas com relação a escuta à sociedade, os resultados indicam que, na FURB, o grau de preocupação praticamente não se alterou uma vez que já era considerado alto. Na UNIVILLE observa-se que embora tal preocupação existisse no início do período estudado, esta era incipiente, acentuou-se no subperíodo que compreende 1996 a 2002. No caso da UNIVILLE, observa-se que embora haja divergências de opiniões entre os níveis hierárquicos investigados, acerca do efetivo impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal, estas se constituem em apenas um dos fatores que contribuíram para o incremento da referida preocupação.

Concluimos, dessa forma, que o ambiente político-legal pode exercer ou não influência sobre o grau de preocupação de uma instituição no que se refere à preocupação com relação à escuta das expectativas da sociedade. Há que se considerar, com relação a essa subcategoria (preocupação com a sociedade), que ambas as instituições foram criadas tendo como um de seus principais fins atender a à comunidade regional. Dessa forma, a referida subcategoria se constitui em um importante elemento no processo de formulação estratégica das instituições estudadas.

Essas conclusões reforçam a constatação teórica de que os fatores ambientais podem exercer impacto sobre o processo de formulação estratégica. Todavia reforça também a constatação teórica de que não apenas pressões externas exercem influência sobre mudanças organizacionais, uma vez que fatores internos também são capazes de exercer impacto sobre mudanças organizacionais, manifestadas neste trabalho pelas alterações identificadas no processo de formulação estratégica.

A congruência dos estudos realizados deixa evidente que o impacto do ambiente político-legal constitui-se uma realidade nas universidades estudadas e que este fator normalmente vem acompanhado de outros, que podem ser inerentes a pressões tanto internas quanto externas.

Quadro 54 - Resultados do impacto das mudanças do ambiente político-legal do caso da FURB e da UNIVILLE

ESTUDOS	FURB	UNIVILLE
Identificação de oportunidades e ameaças	Médio-baixo	Médio-alto
Identificação da capacidade interna	Baixo	Médio-baixo
Identificação dos valores/interesses predominantes do grupo de dirigentes	Nenhum	Médio-baixo
Identificação do grau de preocupação da universidade com relação as expectativas da sociedade	Baixo	Médio-baixo

Analisando o Quadro 56 verificamos que nas universidades estudadas o impacto das mudanças do ambiente político-legal se deu de forma diferenciada. Ou seja, a FURB sofreu menor impacto que a UNIVILLE. Conclui-se também analisando o referido quadro, que os elementos constituintes também se comportaram de forma diferenciada. Nesse sentido, alguns dos elementos mostraram-se mais suscetíveis ao impacto das referidas mudanças.

Cumpramos ressaltar que o grau de profundidade conseguido na análise de cada categoria e subcategoria de análise foi possível devido à metodologia qualitativa aplicada, através da análise de conteúdo.

Entre os aspectos que consideramos importantes apresentar nesta conclusão, identificados no estudo empírico realizado, que em ambos os casos, há, no decorrer do período estudado, um gradual aumento da preocupação com a profissionalização das gestões e a busca de um equilíbrio entre a *racionalidade instrumental* e a *racionalidade substantiva*. Assim, percebe-se a clareza, por parte das instituições estudadas, de que uma efetiva atuação *educacional* não se constrói apenas com idealismo e boa vontade, e que a este tem de se aliar uma gestão profissional voltada para resultados.

A análise dos dados provenientes das afirmações dos níveis hierárquicos de ambas as instituições demonstram que, de forma geral, há uma acentuada congruência e complementaridade nos discursos. Isso denota que os membros dos níveis hierárquicos encontram-se em sintonia e que os dirigentes dessas universidades têm clareza acerca dos propósitos das mesmas.

Cada uma das conclusões de cada estudo sugere, na sua maioria, o aprofundamento e a realização de outras pesquisas com o intuito de compreender as causas das relações estudadas. Lembrando que, conforme já mencionado no corpo deste trabalho, nós não nos ateríamos, nesta pesquisa, à verificação exata de como ocorreram as mudanças, mas *se houve mudanças* e quais os principais fatores que impactaram sobre elas.

Salientamos, ainda, que os resultados alcançados neste trabalho de pesquisa não servem para extrapolar ou fazer generalizações para outras organizações.

Com base nas conclusões levantadas é possível responder ao problema de pesquisa proposto, que foi o seguinte: **Qual o impacto das mudanças ocorridas no ambiente político-legal no período de 1995 a 2002, sobre o processo de formulação estratégica de Universidades do Sistema Catarinense de Fundações Educacionais?** Podemos afirmar que o impacto do ambiente político-legal sobre o processo de formulação estratégica é real, todavia o grau do mesmo varia de organização para organização, mesmo considerando-se organizações com características altamente similares.

10.1 RECOMENDAÇÕES

As conclusões desta pesquisa revelaram a necessidade de se realizar outras investigações que dêem margem a uma melhor compreensão das relações aqui estudadas, e de temas que a partir deste estudo se mostraram relevantes de serem pesquisados:

Estudar quais as conseqüências em longo prazo do impacto da NLDB sobre a cultura das instituições de ensino superior.

Verificar qual o grau de influência mútua entre as instituições ligadas à ACAFE sobre a formulação de suas estratégias.

Quais os fatores que exerceram influência sobre a necessidade de desenvolvimento de Planejamento Estratégico nas Fundações Educacionais de Santa Catarina.

Verificar quais fatores além das pressões interna e externa as IES's impactaram sobre a formulação estratégica.

Analisar quais mudanças do ambiente institucional, além do político-legal, exerceram impacto sobre as mudanças organizacionais ocorridas nas IES's estudadas.

Analisar casos de mudança estratégica em que *eventos de ruptura* se fizeram presentes para aprofundar a compreensão acerca da concepção de *evolução institucional*.

Verificar qual o impacto das mudanças do ambiente político-legal sobre o processo de redirecionamento da ACAFE, a partir dos anos 90.

Verificar o impacto da agregação das Fundações Educacionais de Santa Catarina sobre a vantagem competitiva das IES's estudadas.

Avaliar o impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre universidades não comunitárias e IES's particulares não-universitárias.

Estudar IES's de diferentes regiões do país para verificar se as diferenças regionais afetam a forma como tais organizações percebem seu contexto institucional.

Buscar compreender quais as causas de haver na UNIVILLE um maior impacto das mudanças no ambiente político-legal sobre os valores/interesses do grupo de dirigentes que na FURB.

Verificar a relação entre a identidade organizacional e o processo de formulação estratégica.

Verificar até que ponto o fenômeno do isomorfismo coercitivo impede as organizações de criarem vantagem competitiva.

Muitas outras perguntas a partir deste estudo, ainda poderiam ser formuladas. Esperamos que essas sugestões possam servir de inspiração para

outros pesquisadores e contribuir para despertar curiosidade suficiente para o surgimento de novos estudos sobre o tema aqui levantado.

Esperamos também que os resultados desta pesquisa possam contribuir no campo teórico para a melhor compreensão da relação entre ambiente e mudança organizacional, que nesta pesquisa entende-se poder revelar-se a partir do processo de formulação estratégica. E no campo prático que os resultados apresentados sirvam às instituições estudadas.

REFERÊNCIAS

ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. **ACAFE 25 anos**.

ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais: Florianópolis, 1999.

ACAFE. Boletim Estatístico n. 02, 2001. Disponível em:<www.acafe.org.br>. Acesso em: 03 jan. 2003.

ACAFE – Associação Catarinense de Fundações. **ACAFE – Modelo Catarinense de Ensino Superior**. ACAPE – Associação Catarinense de Fundações: Florianópolis, 1993.

ALLISON, G. Modelos conceptuais e a crise dos mísseis de Cuba. In: BRAILLARD, P. **Teoria das Relações Internacionais**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, p. 216-242, 1990.

ANDRADE FILHO, José Campus de. **Mudança na política educacional e posicionamento estratégico**: Estudo comparativo de casos em Instituições de Ensino Superior. Curitiba: Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, 2000.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A Formulação de estratégias a partir da teoria de recursos e capacidades. **Revista de Negócios da FURB**. v. 2, n. 3, abr./jun. 1997.

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de estratégia empresarial. In MINZTBERG, H.; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990b.

_____. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. The concept of strategic management. **Journal of Business Policy**, v. 2, n. 4, 1972.

ANSOFF, Igor H., DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990a.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantado a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v.55, n.5, p. 115-124, set./out. 1977.

AZEVEDO, Marilena Coelho de; COSTA, Helder Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. In: **Caderno de pesquisa em administração**. São Paulo, v. 08, n. 2, abr./jun. 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda. 1988. Traducción de Luís Antero e Augusto Pinheiro. Título original: **L' Analyse de Contenu**. Presses Universitaires de France, 1977.

BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**. n.11, p. 656-65, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERTALANFFY, L. V. **General Systems Theory: foundations, development, applications**. New York: Braziller, 1968.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BORDIGNON, Genuíno. **Estabelecimentos isolados de ensino superior: um estudo das Fundações Educacionais de S.C.** Rio de Janeiro: FGV, 1978.

BRITO, Valquiria Veiga Tessari; FACHIN, Roberto Costa. Decisão estratégica na Universidade como resultado da interpretação ambiental: um estudo de caso. In: **Anais do 25º encontro da ANPAD**, Campinas-SP, set. 2001.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BULGACOV, Sérgio. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo. Tese apresentada no Curso de Pós-graduação da EAEPS-FGV, 1997.

CAMPOS, Eduardo Bueno. **Dirección estratégica de la empresa**: metodología, técnicas y casos. Madrid: Pirámide, 1996.

CAPRA, Frijot. **O ponto de Mutação**. São Paulo: Cultriz, 1982.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa. In: **Anais do 22º encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu-PR, set. 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4.ed. v. 1. Tradução: Roneide Venancio Majer, Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAFFEE, Ellen Earle. Three models os strategy. **Academy of Management Review**. n.10, p. 89-98, 1985.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterpris. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. A garbage can model of oaganization choice. **Administrative Science Quarterly**. v. 17, n. 1, p. 1-25, mar. 1972.

COLLAÇO, Flávio Roberto. **Inovações normativas no sistema de educação superior do estado de Santa Catarina**. Notas e comentários sobre a Lei Complementar Estadual n.170, de 1998. Disponível em:<www.acafe.org.br>. Acesso em: 02 jan. 2003.

CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE A EDUCAÇÃO SUPERIOR. Paris, out. 1998. **A UNESCO e o futuro do ensino superior**. Curitiba: Imprensa Universitária-UFPR, 1998.

CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional e adaptação ambiental**: estudo comparativo de caso na UEM. Curitiba: Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, 1998.

CYERT, R.; MARCH, J. Organizational Goals. In: **A behavioral theory of de firm**. Oxford: Basil Blackwell, 2.ed. p. 30-51, 1992.

DACIN, M. Tina. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. **Academy of Management Journoul**, v. 40. Issue 1. feb. 1997.

DIMAGGIO, P. J. The new institutionalisms: avenues of collaboration. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. 154, n. 4, 1998.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective racionality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, 1983, p. 147-169.

ENZ, Cathy. The role of value congruity in interorganizational power. **Administrative Science Quartely**, v. 33, jun. 1988, p. 284-304

FOX-WOLFGRAMM, Susan J.; BOAL, Kimberly B. et al. Organizational adaptation to institutional change: comparative study of first-order change in prospector and prospector and defender banks. **Administrative Science Quaterly**. v. 43, Issue 1. mar. 1998.

GHEMAWAT, Pankat. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca de vantagem competitiva. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, 1991.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategy change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, 1987, p.293-316.

_____. Understanding radical organizacional change: bringing together the old and the new institucionalism. In: **Academy of Management Review**. v. 21, out. 1996.

GREENWOOD, Royston; HINNINGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**. v. 21, Issue 2. oct. 1996.

_____. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 36, Issue 5, oct, 1993.

_____. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategy change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p.293-316,1987.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARDY, Cynthia. Strategy and context: retrenchment in Canadian Universities. **Organization Studies**, v. 11, n. 2, 1990, p. 207-237.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HAUNSCHILD, Pamela R.; MINER, Anne S. Modes of interorganizational imitation: the effects of outcome salience and uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, Issue 3. sep. 1997

HAVEMAN, Heather A. Follow the leader: Mimetic Isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**. v. 38, Issue 4. dec. 1993

HAWERROTH, Jolmar Luiz. **A expansão do ensino superior nas Universidades do Sistema Fundacional Catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

HOFFMAN, Andrew J. Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. Chemical Industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, Issue 4. aug. 1999.

ITAMI, Hiroyuki. Los activos invisibles. In: CAMPBELL, Andrew; LUCHS, Kathlenn Sommers. **Sinergia estratégica**, Bilbao: Deusto, 1994.

JOHNSON, Gerry. Managing strategy change: strategy, culture and action. **Long Range Planning**. 25, p. 28-36, 1992.

_____. Managing strategy change: the role of symbolic action. **British Journal of Management**. v.1, n. 4, p. 183-200, 1990.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. **Dirección estratégica**: análisis de la estrategia de las organizaciones. 3 ed. Madrid: Prentice Hall, 1997.

LAWRENCE, Paul R.; LORSH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITÃO, S. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**. n. 2 mar./abr. 1996.

LEVY, Amir. Second-order planned change: definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**. v.15, n. 1, 1986, p. 5-23.

LINDBLOM, C. The science of muddling through. **Public Administration Review**. v. 19, n. 2, 1959.

MACHADO-DA-SILVA, C. Modelos burocráticos e políticas e estrutura organizacional de Universidades. **Temas de Administração Universitária**. Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração – NUPEAU, Curso de Pós-graduação em Administração da UFSC. Florianópolis: UFSC, 1991, p. 78-90.

MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: **Anais da ENAMPAD**. Brasil: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C., FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B., CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

MARCH, J.; SIMON H. Limites Cognitivos da Racionalidade. In **A teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966, p. 169-213.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2.ed. São Paulo. Atlas; 1982.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 146-178.

MEGGINSON, Mosley; PIETRI, Leon C.; DONALD C.; PAUL H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra, 1998.

MEYER, J. W., SCOTT, W. R. Centralization and legitimacy problems of local government. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality.** London: Sage Publications, 1983.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.: **Organizational strategy, structure and process.** Toquio: McGraw-Hill KogaKusha, 1978.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safari de estratégia.** Porto Alegre: Bookman. 2000.

_____. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, n.12, p.100-108, jan./fev. 1999.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Of strategies, deliberate and emergent, **Strategic Management Journal**, v. 6, 1985.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael.(Org.) **Estratégia: em busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Os cinco P's da Estratégia. In: **O Processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001a.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72. Issue 1, jan/feb, 1994.

_____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24. n. 9, mai, 1978.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001b.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. (Org.) **Estratégia: em busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. **A ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1999.

NADLER, D. A; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NADLER, David A; TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **Califórnia Management Review**, v. 32, Winter, p. 77-97. 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas - com depoimentos de executivos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVER, Chistine. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance. **Journal of Management Studies**. v. 34 Issue 1, jan 1997.

PANORAMA Setorial – Gazeta Mercantil. **Ensino Superior**. v. 1, 1ª, 2ª parte, jan. 2000.

PASCALE, Richard T. O efeito Honda. In: **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETTIGREW, A. Context an Action in the Transformation of de Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6. 1987.

[PETTIGREW, Andrew M.](#); WOODMAN, Richard W.; [CAMERON, Kim S.](#) Studying Organizational Change and Development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, Issue 4, aug., 2001.

PLANO Nacional de Educação – 2000 - Disponível em:<www.mec.gov.br>. Acesso em: 02 jan. 2002.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Cambio estratégico: el incrementalismo lógico. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.** México: Prentice Hall, 1993.

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

RICKEN, Ignácio. **Planejamento do ensino superior: sua aplicação ao sistema das IES Fundacionais de Santa Catarina.** Florianópolis, 1981. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de Pós-graduação em Administração/CSE, Universidade Federal de Santa Catarina, 1981.

ROSENBERG, C. Nota Alta. **Exame**, n. 7, abr. 2002.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O ensino superior no Brasil: o setor privado.** São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SCHEIN, Edgar H.. **Cultura organizacional e liderança: uma visão dinâmica.** San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publisher, 1985.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations.** London: Sage Publications, 1995.

_____. Introduction from technology to environment. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality.** London: Sage Publications, 1983.

_____. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

_____. **Organizations: rational, natural, and open systems.** 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

SELZNICK, Philip. Institutionalism 'old' and 'new'. **Administrative Science Quarterly.** v. 41, Issue 2, jun. 1996.

SILVA, Eduardo Damião da. Barreras a la implementación estratégica: el caso Copel, In: **Anais do 25º encontro da ANPAD**, Campinas-SP, set. 2001.

_____. La implementación de la estrategia y el control estratégico: un análisis integrado, In: **Anais do 24º encontro da ANPAD**, Florianópolis-SC, set. 2000.

_____. **El Impacto del sistema de control global sobre las barreras del proceso de implementación de estrategias.** Barcelona: Tese apresentada ao centro ESADE – Escola Superior D'Administración i Direcció D'Empres – Universidade Ramon Llull, 2001a.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SLACK, Trevor; HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization Studies**, jun. 1994, p.803-827.

SOCIEDADE da Informação no Brasil: livro verde. Organizado por Tadao Takahashi. Brasília: **Ministério da Ciência e Tecnologia**, 2000.

SOUZA, Paulo Natanael Pereira de. **LDB e ensino superior: estrutura e funcionamento.** São Paulo: Pioneira, 1997.

STEINER, George A. **Top management planning.** New York: Macmillian, 1969.

_____. **Planificación de la alta dirección.** Barañáin-Navarra: EUNSA, 1994.

STONER, James A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino superior.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

THE WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. **O ensino superior nos países em desenvolvimento: perigos e oportunidades**, Washington, The World Bank, 2000.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND, M, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVINÕS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE 38 anos – FURB – 2002.

VASCONCELOS, Isabella F. F. G. de. **Uma análise crítica do processo de reestruturação da Bull França**. São Paulo. Tese apresentada ao curso de Pós-graduação da EAESP/FGV, 1997.

WEICK, Karl. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, 1988.

_____. Substitutes for corporate strategy. In: TEECE, David (ed.). **The Competitive Challenge**. Cambridge, Mass: Ballinger, p. 22-33, 1987.

WILSON, David C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.

WOODWARD, J. **Management and technology**. Londres: Her Majesty's Stationery Office, 1958.

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

ANEXOS

ANEXO 1 – Lista de documentos consultados

ANEXO 2 – Legislação consultada

ANEXO 3 – Questionário FURB

ANEXO 4 – Questionário UNIVILLE

ANEXO 5 – Roteiro de entrevista

ANEXO 1

LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU-FURB

FURB. Guia de orientação para Coordenadores de Colegiado de Curso e Chefes de Departamento, julho de 2002.

FURB. Catálogo dos Cursos de Graduação 2000 a 2001.

FURB. Catálogo Geral Universidade Regional de Blumenau 1998.

FURB, Pró-Reitoria de Ensino. Programa de avaliação Institucional da Universidade Regional de Blumenau, v.1, março de 1999.

FURB, Pró-Reitoria de Ensino. Cadernos Técnicos-Pedagógicos - Plano Nacional de Graduação nº 1, 1999.

FURB. Planejamento Estratégico 2001/2005.

FURB. Relatório de atividades 1989-1993.

FURB. Relatório de atividades, 1997.

FURB. Relatório de atividades, 2000.

FURB. Relatório de atividades, 1999.

FURB. Relatório de atividades, 1998.

FURB. Relatório de atividades, 1995.

FURB. Relatório de atividades. 1996.

FURB. **Jornal da FURB**, setembro 2002, p. 3-7.

FURB. **Jornal da FURB**, outubro 1990, p. 6,7.

FURB. **Jornal da FURB**, março 1990, p. 6,7.

FURB. **Jornal da FURB**, novembro 1990, p.2.

FURB. **Jornal da FURB**, abril 1991, p.6.

FURB. **Jornal da FURB**, fevereiro 1991, p.7.

FURB. **Jornal da FURB**, março 1992, p.10.

FURB. **Jornal da FURB**, junho 1992, p.8.

FURB. **Jornal da FURB**, fevereiro 1994, p.6-7.

FURB. **Jornal da FURB**, outubro 1994, p.6-9.

FURB. **Jornal da FURB**, outubro/novembro 1996, p. 2, 6,7.

FURB. **Jornal da FURB**, março 2002, p. 6.

FURB. **Jornal da FURB**, abril 1999, p. 6, 7,8.

FURB. **Jornal da FURB**, dezembro 1998, p. 6.

FURB. **Jornal da FURB**, março 1996, p. 3,2.

FURB. **Jornal da FURB**, março 1997, p. 7.

FURB. **Jornal da FURB**, setembro 1998, p. 3.

FURB. **Jornal da FURB**, março 1999, p. 7.

FURB. **Jornal da FURB**, outubro 1999, p. 4.

FURB. **Jornal da FURB**, dezembro 2000, p. 4.

FURB. **Jornal da FURB**, dezembro 2001, p. 2.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 2 semestre 2000.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino do curso de ciências Econômicas**, dezembro 2000.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 2 semestre 1999.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 1 semestre 2000.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 1 semestre 1998.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 2 semestre 1997.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 1 semestre 1997.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 1 semestre 1996.

FURB, **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 2 semestre 1995.

FURB. **Relatório parcial de avaliação dos serviços administrativos**, dezembro 1996.

FURB. **Avaliação Institucional pelo Egresso**, maio 1999.

FURB. **Relatório de avaliação dos serviços Administrativos**, julho 1997.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 2 semestre 1998.

FURB. **Relatório geral de avaliação do ensino de graduação por alunos e professores**, 1 semestre 1999.

UNIVERSIDADE REGIONAL DE JOINVILLE-UNIVILLE

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.94, julho 1997, p.6.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.129, abril 2000, p.5.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.122, julho/agosto 1999, p.5.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.125, setembro 1999, p.5.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, agosto 2000, p.2,3,6,8.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.130, maio 2000, p.6.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.53, outubro 1995, p.5.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.51, setembro 1995, p. 56.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.48, julho 1995.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.57, dezembro 1995, p.6.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.15, março 1990, p.2.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.28, dezembro 1992, p.6,7.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.31, março 1993, p.6,7.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.19, setembro 1991, p.5.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.18, agosto 1991, p.5.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.27, novembro 1992, p.2.

UNIVILLE, **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.21, abril 1992, p.1.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.26, outubro 1992, p.6,7.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.24, agosto 1992, p.1.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.33, abril 1993, p.4,5.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.37, agosto 1993, p.2.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.38, setembro 1993, p.2.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.62, abril 1996, p.4.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.88, abril 1997, p.8,9.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.119, março 1999, p.2.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n. 83 e 84, fevereiro 1997, p.12.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.77, novembro 1996, p.2.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.67, junho 1997, p.9.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.69, julho 1997, p.6.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.93, julho 1997, p.6,2.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.117, dezembro 1998, p.2,3,4,5.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.145, dezembro 2001, p.3.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.151, agosto 2002, p.102.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.150, julho 2002.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.152, setembro 2002.

UNIVILLE. **Informativo da Universidade da Região da Joinville**, n.154, setembro 2002.

LOPES, Mariléia Gastaldi Machado. **Proposta de Gestão Universitária: construindo competências para Reitoria 2001/2005**, 1996.

UNIVILLE. **Conselho de Administração**: Resolução N° 09/00, dezembro 2000.

UNIVILLE. **Conselho Universitário**: ata n. 01,1997.

UNIVILLE. **Conselho Universitário:** ata n. 01,1999.

UNIVILLE. **Conselho Universitário:** adendo à ata n. 05, 2000.

UNIVILLE. **Conselho Universitário:** ata n. 02, 2002.

UNIVILLE. **Conselho Universitário:** ata n. 03, 2002.

UNIVILLE. **Conselho de ensino, Pesquisa e Extensão:** ata n. 05, 1990.

UNIVILLE. **Conselho de ensino, Pesquisa e Extensão:** ata n. 05, 1990.

UNIVILLE. **Conselho de ensino, Pesquisa e Extensão:** ata n. 08, 1995.

UNIVILLE. **Conselho de ensino, Pesquisa e Extensão:** ata n. 57, 1993.

UNIVILLE. **Sistema Excelência Univille,** abril 1999.

UNIVILLE. **Discurso da solenidade de instalação da universidade,** setembro 1996.

UNIVILLE. **Relatório de Atividades,** 2000.

UNIVILLE. **Relatório de Atividades,** 1998.

UNIVILLE. **Relatório de Atividades,** 1999.

UNIVILLE. **Relatório de Atividades,** 1997.

ANEXO 2

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

ÂMBITO NACIONAL

Legislação Antiga	Legislação atual
<ul style="list-style-type: none">★ Lei 4.024/61★ Lei 5.540/68★ Decreto – lei 464/69★ Decreto 68.908/71	<ul style="list-style-type: none">★ Lei 9.131/95★ Decreto 2.026/96★ Lei 9.394/96★ Decreto 2.306/97★ Portaria 637/97★ Portaria 639/97★ Portaria 877/97★ Portaria 971/97★ Portaria 2.040/97★ Portaria 2.041/97★ Portaria 2.175/97★ Parecer CES 776/97 do CNE★ Portaria 80/98★ Decreto 2.494/98★ Decreto 2.561/98★ Parecer CES 738/98★ Resolução 01/99 da CES do CNE★ Parecer CP 98/99★ Parecer CP 111/99 do CNE★ Parecer CES 968/98 do CNE★ Parecer PJR/JT 13/99 da CAPES★ Portaria 612/2000★ Parecer CNE 1366/2001★ Resolução CNE/CES 01/2001

ÂMBITO SANTA CATARINA

- ★ Resolução 01/2001 CEE
- ★ Parecer 270/1992 CFE
- ★ Lei Complementar 170/1998 - Assembléia Legislativa SC (dispõe sobre o Sistema Estadual de Educação de Santa Catarina)

ANEXO 3

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ-PUCPR CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO - FURB

Este questionário faz parte de uma pesquisa do Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, intitulada: Mudança no ambiente político/legal e formulação estratégica de Universidades: um estudo comparativo de casos em Fundações Educacionais de Santa Catarina. A referida pesquisa, conta com a chancela da ACAFE (Associação Catarinense de Fundações Educacionais). O objetivo é analisar o grau de impacto das mudanças ocorridas no ambiente político legal do sistema de ensino superior brasileiro - mais precisamente a nova lei de diretrizes e bases da educação (NLDB) e os atos legais que a seguiram – sobre a formulação das estratégias de duas Universidades do Sistema ACAFE. Tendo como marco a promulgação da NLDB (1996), faz-se necessário analisar o antes e o depois, da introdução da mesma, para a partir daí, identificar o grau de impacto ocorrido nas Universidades. Desta forma, a investigação compreenderá o período entre 1990 e 2002.

Sua contribuição é de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho, que também é de interesse de sua instituição. Antecipo-me agradecendo sua atenção e predisposição em auxiliar.

I – IDENTIFICAÇÃO.

Formação (titulações)/área do conhecimento:

Cargo atual:

Tempo de serviço no cargo:

Cargo anterior:

Tempo de serviço na instituição:

II – PERGUNTAS.

As perguntas que seguem, estão atreladas aos objetivos da pesquisa, e para tal, têm como base, itens de um modelo de formulação estratégica cujos componentes são: análise das oportunidades e ameaças; análise dos pontos fortes, fracos e capacidades distintivas; identificação dos valores pessoais e aspirações/interesses dos dirigentes; e identificação do grau de preocupação da instituição com os anseios e expectativas da comunidade/sociedade a que pertence.

O propósito neste sentido, é verificar como eram e são percebidos (pela grupo de dirigentes), os citados aspectos, antes e depois da NLDB, de forma a identificar se ocorreram mudanças na formulação das estratégias das Universidades em questão, e quais fatores concorreram para tal.

1. Conhece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação?

() Todos os aspectos da Lei () Apenas alguns aspectos () Nenhum aspecto

2.No que se refere as **oportunidades** identificadas pela Universidade:

- Entenda-se **oportunidade**, todo e qualquer evento/fato, proveniente do contexto **EXTERNO** da Universidade, que a mesma pode se beneficiar.

Assinale um X nos itens que concorda serem **oportunidades para a Universidade** no período evidenciado.

2. a. Considerando-se o período de **1990 a 1995 (oportunidades)**?

- Estabilidade da economia regional.
- Não existência de concorrência.
- Auxílio de recursos públicos.
- Demanda por ensino superior reprimida.
- Outros.

Quais? _____

2.b. Considerando-se o período de **1996 a 2002 (oportunidades)**?

- Educação a Distância.
- Possibilidade de ofertar cursos seqüenciais.
- Flexibilização do processo seletivo.
- Estar filiada a ACAFE (poder de negociação pela força do sistema).
- A qualidade de vida oferecida pela cidade de Blumenau.
- Educação mais flexível e aberta pela homologação da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação.
- Exigências da NLDB.
- Fortalecimento do Sistema ACAFE.
- Educação continuada.
- Necessidade de grau de instrução cada vez mais elevado.
- Outros.

Quais? _____

2.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (oportunidades)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

3.No que se refere as **ameaças** identificadas pela Universidade:

- Entenda-se por **ameaça**, todo e qualquer evento/fato, proveniente do contexto **EXTERNO** da Universidade, que pode dificultar/prejudicar sua atuação.

Assinale um X nos itens que concorda serem **ameaças para a Universidade** no período evidenciado.

3.a Considerando-se o período de **1990 a 1995 (ameaças)**?

- As políticas legais não permitiam a efetiva autonomia universitária.
- Falta de diretrizes claras para atuação do Sistema de Educação Superior.
- Outros.

Quais? _____

3.b. Considerando-se o período de **1996 a 2002 (ameaças)**?

- Aumento de concorrência.
- Incertezas no cenário econômico.
- Educação a Distância.
- Flexibilização do processo seletivo (não apenas o tradicional vestibular).
- Crise na economia regional – pólo têxtil.
- Aumento do índice de desemprego.
- Diminuição de repasse de recursos públicos.
- Qualidade dos ingressantes do ensino superior.
- Diminuição do poder aquisitivo dos alunos ingressantes na Universidade.
- Falta de financiamento para os alunos.
- Rápida evolução do conhecimento – educação continuada.
- Rápida obsolescência dos meios tecnológicos.
- Perda do subsídio empresarial para mensalidades.
- Evasão dos alunos para outras cidades.
- A reforma legislativa (facilidade de abertura de novas instituições)

() Nível de exigências menor para outras Instituições não universitárias, o que acarreta menor custo, e conseqüentemente, menor preço de mensalidades, fazendo com que alunos sejam atraídos por mensalidades menores.

() Outros.

Quais? _____

3.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (ameaças)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

4. No que se refere aos **pontos fortes e pontos fracos** - proveniente do contexto **INTERNO** - da Universidade:

- a. Entenda-se **ponto forte** “algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Um **ponto forte** pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem.
- b. Entenda-se **ponto fraco**, é algo que a empresa não tem ou faz não muito bem (em comparação com as outras instituições que atuam na mesma área) ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem”¹.

Assinale um X nos itens que concorda serem **ponto forte ou ponto fraco da Universidade** no período evidenciado.

4.a Classifique os seguintes recursos da Universidade em **ponto forte ou ponto fraco** - **deixe em branco se considerar nulo** (nem forte, nem fraco):

	1990 a 1995		1996 a 2002	
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco
Gestão				
Processo decisório na Universidade				
Transparência dos resultados				
Autonomia das unidades internas da Universidade				
Planejamento Estratégico				
Clareza de políticas/procedimentos institucionais				
Lobby junto aos poderes públicos municipais e estaduais				
Racionalidade administrativa (otimização dos recursos)				
Recursos Financeiros				
Recursos Financeiros				
Ensino/Pesquisa/Pós-graduação				
Qualidade no ensino				
Pós-graduação				
Projeto pedagógico				
Pesquisa				
Recursos Humanos				
Titulação docente				
Produção científica – corpo docente				
Comprometimento do Corpo docente				

Quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas)				
Comprometimento dos funcionários				
Qualidade dos Recursos humanos – Corpo técnico-administrativo				
Qualidade dos Recursos Humanos – Corpo docente				
Infra-estrutura				
Laboratórios				
Disponibilidade de espaço físico				
Qualidade do espaço físico				
Equipamentos				
Editora Universitária				
Biblioteca				
Comunicação				
Comunicação Institucional (Externa)				
Comunicação Interna				
Outros				
Atuação junto a comunidade				
Reputação interna				
Ser uma instituição de caráter comunitário				
A natureza jurídica				
Ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa				
Ser de caráter público (considerando os procedimentos relacionados a recursos humanos e aquisições)				
Não ser considerada uma instituição filantrópica				
Relação com a comunidade				

4.b. Quais outros **pontos fracos** você salientaria entre **1990 e 1996**?

4.c. Quais outros **pontos fracos** você salientaria entre **1996 e 2002**?

4.d. Quais outros **pontos fortes** você salientaria entre **1990 e 1996**?

4.e. Quais outros **pontos fortes** você salientaria entre **1996 e 2002**?

4.f. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (**ponto forte ou ponto fraco**)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

5. Compreendendo-se **competências/capacidades distintivas** da Universidade, como aquelas características de difícil imitação pelos concorrentes, aquilo que lhe trás vantagens sobre os demais, ou que a instituição faz eficientemente ou especialmente bem se comparada aos concorrentes¹.

Assinale um X nos itens que concorda serem **competências/capacidades distintivas da Universidade** no período evidenciado.

5. a. Considerando-se o período de **1990 à 1995 (competências/capacidades distintivas)**?

- Referência no estado por ser a primeira instituição de ensino superior do interior de SC.
 Ser a responsável pela qualificação profissional para a indústria e para o serviço público da região.
 Decisões colegiadas/coletivas, gestão participativa, cultura participativa, gestão democrática.
 Contribuição para o desenvolvimento econômico regional.
 Outros.

Quais? _____

5. b. Considerando-se o período de **1996 à 2002 (competências/capacidades distintivas)**?

- Ser universidade.
 Processo decisório democrático.
 Integração com a comunidade.
 Ser forte na extensão
 Integridade.
 Seriedade de propósito.
 Descentralização- Processo político- sucessões periódicas - equilíbrio do poder.
 Ser influente na comunidade.
 Os Institutos de pesquisa que a Universidade possui.
 Outros.

Quais? _____

5.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (**competências/capacidades distintivas**)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os. Quanto a preocupação da instituição com relação **as expectativas da sociedade** no que se refere a escuta da Universidade as necessidades da comunidade a qual pertence, preocupação com a responsabilização social e ética de sua atuação.

6.a. Como você percebe o **grau de preocupação da Universidade em escutar/atender as expectativas** da comunidade a qual pertence, preocupação com sua responsabilização social e ética de sua atuação?

6.a1. Como era entre **1990 e 1996**?

6.a2. Como é entre **1996 e 2002**?

6.b. Se houve alteração, de uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas no **grau de preocupação da Universidade em escutar e atender as expectativas da sociedade**? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

7. Você percebe terem alterado-se os **valores/interesses predominantes** do grupo de dirigentes

- Entenda-se por **valores** padrões de preferência racionalizados e compartilhados pelos dirigentes da instituição, aquilo que é desejado como procedimentos a serem seguidos enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados.

7.a No que se refere aos **valores/interesses predominantes** do **grupo de dirigentes** da Universidade.

- Marque 1 para **valores/interesses** presentes no período compreendido entre **1990 e 1995**.
- Marque 2 para **valores/interesses** presentes no período compreendido entre **1996 e 2002**.
- Marque 3 para **valores/interesses** presentes em ambos os períodos.
- Marque 4 quando entender que não se faziam presentes em **nenhum** dos períodos evidenciados.

- () Preocupação com qualidade.
- () Preocupação com expansão.
- () Manter-se próxima da comunidade.
- () Contribuir para o desenvolvimento regional.
- () Gestão democrática.
- () Consolidação da universidade (infra-estrutura).
- () Atender aos interesses da comunidade.
- () Busca de dinamismo.
- () Contribuição para o desenvolvimento econômico regional.
- () Capacitação docente.
- () Capacitação do corpo técnico-administrativo.
- () Busca de recursos financeiros – que não apenas proveniente de mensalidades.
- () Profissionalização e fortalecimento de pesquisa.
- () Qualidade do ensino.
- () Transparência na gestão.
- () Cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente.
- () Foco de atuação regional.
- () Integração ensino, pesquisa, extensão.
- () Preocupação com uma formação voltada para cidadania.
- () Atuação ética.
- () Busca de fontes alternativas de investimento.
- () Consolidar a inserção regional.
- () Outros.

Quais? _____

7.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas nos **valores/interesses** predominantes do **grupo de dirigentes**? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

ANEXO 4

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ-PUCPR CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO - UNIVILLE

Este questionário faz parte de uma pesquisa do Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, intitulada: Mudança no ambiente político/legal e formulação estratégica de Universidades: um estudo comparativo de casos em Fundações Educacionais de Santa

Catarina. A referida pesquisa, conta com a chancela da ACAFE (Associação Catarinense de Fundações Educacionais). O objetivo é analisar o grau de impacto das mudanças ocorridas no ambiente político legal do sistema de ensino superior brasileiro - mais precisamente a nova lei de diretrizes e bases da educação (NLDB) e os atos legais que a seguiram – sobre a formulação das estratégias de duas Universidades do Sistema ACAFE. Tendo como marco a promulgação da NLDB (1996), faz-se necessário analisar o antes e o depois, da introdução da mesma, para a partir daí, identificar o grau de impacto ocorrido nas Universidades. Desta forma, a investigação compreenderá o período entre 1990 e 2002.

Sua contribuição é de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho, que também é de interesse de sua instituição. Antecipo-me agradecendo sua atenção e predisposição em auxiliar.

I – IDENTIFICAÇÃO.

Formação (titulações)/área do conhecimento:

Cargo atual:

Tempo de serviço no cargo:

Cargo anterior:

Tempo de serviço na instituição:

II – PERGUNTAS.

As perguntas que seguem, estão atreladas aos objetivos da pesquisa, e para tal, têm como base, itens de um modelo de formulação estratégica cujos componentes são: análise das oportunidades e ameaças; análise dos pontos fortes, fracos e capacidades distintas; identificação dos valores pessoais e aspirações/interesses dos dirigentes; e identificação do grau de preocupação da instituição com os anseios e expectativas da comunidade/sociedade a que pertence.

O propósito neste sentido, é verificar como eram e são percebidos (pela grupo de dirigentes), os citados aspectos, antes e depois da NLDB, de forma a identificar se ocorreram mudanças na formulação das estratégias das Universidades em questão, e quais fatores concorreram para tal.

1. Conhece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação?

() Todos os aspectos da Lei () Apenas alguns aspectos () Nenhum aspecto

2.No que se refere as **oportunidades** identificadas pela Universidade:

- Entenda-se **oportunidade**, todo e qualquer evento/fato, proveniente do contexto **EXTERNO** da Universidade, que a mesma pode se beneficiar.

Assinale um X nos itens que concorda serem **oportunidades para a Universidade** no período evidenciado.

2. a. Considerando-se o período de **1990 a 1995 (oportunidades)?**

- () Estar situada na cidade mais industrializada no estado.
() Não existência de concorrência.
() Oportunidade de tornar-se Universidade.
() Outros.

Quais? _____

2.b. Considerando-se o período de **1996 a 2002 (oportunidades)?**

- () Ensino a Distância.
() Possibilidade de ofertar cursos seqüenciais.
() Flexibilização do processo seletivo (pela nova LDB).
() Estar situada na cidade mais industrializada no estado.

- Aumento da demanda por ensino/Necessidade de educação continuada.
- Demanda da comunidade (abertura para maior interação com a Universidade).
- Implantação do Centro de Desenvolvimento Biotecnológico.
- Atuação na Pós-Graduação.
- Acesso a novas tecnologias.
- Ensino Seqüencial.
- Concorrência (por instigar a instituição a uma busca acelerada pela melhoria).
- Educação mais flexível e aberta pela homologação da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação.
- Fortalecimento do Sistema ACADE.
- Estabelecimento de intercâmbios.
- Enfraquecimento do ensino público.
- Necessidade de grau de instrução cada vez mais elevado.
- Outros.

Quais? _____

2.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (**oportunidades**)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

3.No que se refere as **ameaças** identificadas pela Universidade:

- Entenda-se por **ameaça**, todo e qualquer evento/fato, proveniente do contexto **EXTERNO** da Universidade, que pode dificultar/prejudicar sua atuação.

Assinale um X nos itens que concorda serem **ameaças para a Universidade** no período evidenciado.

3.a Considerando-se o período de **1990 a 1995 (ameaças)**?

- Não valorização pela comunidade Joinvillense do conhecimento, pelo modelo econômico da cidade - cultura voltada para poupança e para o trabalho apenas.
- Evasão para outras cidades/Instituições de Ensino Superior de possíveis candidatos ao ingresso na FURJ.
- Reputação negativa frente ao público externo.
- Outros.

Quais? _____

3.b. Considerando-se o período de **1996 a 2002 (ameaças)**?

- Aumento de concorrência/competição entre as instituições de ensino superior.
- Ensino a Distância.
- Rápida evolução do conhecimento – educação continuada.
- Os critérios avaliatórios (reconhecimento de cursos) injustos por não levarem em conta os aspectos regionais, e as especificidades de uma instituição comunitária.
- Crise econômica.
- Possibilidade de descredenciamento de cursos.
- Redução de bolsas da CAPES e CNPQ.
- Crescente índice de aumento do desemprego.
- Propostas de mudanças curriculares (política educacional).
- Queda na qualidade de ensino.
- Alteração do perfil profissional exigido pela sociedade/mercado.
- Outros.

Quais? _____

3.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (**ameaças**)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

6. No que se refere aos **pontos fortes e pontos fracos** - proveniente do contexto **INTERNO** - da Universidade:

- a. Entenda-se **ponto forte** “algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Um **ponto forte** pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem.
- b. Entenda-se **ponto fraco**, é algo que a empresa não tem ou faz não muito bem (em comparação com as outras instituições que atuam na mesma área) ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem”¹.

Assinale um X nos itens que concorda serem **ponto forte ou ponto fraco da Universidade** no período evidenciado.

4.a Classifique os seguintes recursos da Universidade em **ponto forte ou ponto fraco** - **deixe em branco se considerar nulo** (nem forte, nem fraco):

	1990 a 1995		1996 a 2002	
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco
Gestão				
Perfil da Dirigentes principal				
Organização interna				
Transparência dos resultados				
Planejamento Estratégico				
Clareza de políticas/procedimentos institucionais				
Gestão Profissional				
Sintonia entre os interesses do grupo de dirigentes (Reitoria)				
Comprometimento das lideranças				
Finanças				
Recursos Financeiros				
Valor das mensalidades				
Ensino/Pesquisa/Pós-graduação				
Qualidade no ensino				
Ter cursos diferentes dos concorrentes				
Pós-graduação				
Projeto pedagógico				
Pesquisa				
Recursos Humanos				
Titulação docente				
Produção científica – corpo docente				
Comprometimento do Corpo docente				
Quantidade de docentes com regime de tempo integral (40 horas)				

Comprometimento dos funcionários				
Qualidade dos Recursos humanos – Corpo técnico-administrativo				
Qualidade dos Recursos Humanos – Corpo docente				
Políticas de Recursos Humanos				
Infra-estrutura				
Laboratórios				
Disponibilidade de espaço físico				
Qualidade do espaço físico				
Equipamentos				
Editora Universitária				
Biblioteca				
Comunicação				
Comunicação Institucional (Externa)				
Comunicação Interna				
Outros				
Atuação junto a comunidade				
Reputação interna				
Ser uma instituição de caráter comunitário				
Ser considerada uma instituição filantrópica				
Ser universidade e ter compromisso com extensão e pesquisa				
Convênios internacionais				
Influência no cenário da cidade de Joinville				
Clima organizacional				
Cultura Acadêmica/universitária				

4.b. Quais outros **pontos fracos** você salientaria entre **1990 e 1996**?

4.c. Quais outros **pontos fracos** você salientaria entre **1996 e 2002**?

4.d. Quais outros **pontos fortes** você salientaria entre **1990 e 1996**?

4.e. Quais outros **pontos fortes** você salientaria entre **1996 e 2002**?

4.f. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (**ponto forte ou ponto fraco**)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a

NLDB? Cite-os.

7. Compreendendo-se **competências/capacidades distintivas** da Universidade, como aquelas características de difícil imitação pelos concorrentes, aquilo que lhe trás vantagens sobre os demais, ou que a instituição faz eficientemente ou especialmente bem se comparada aos concorrentes¹.

Assinale um X nos itens que concorda serem **competências/capacidades distintivas da Universidade** no período evidenciado.

5. a. Considerando-se o período de **1990 à 1995 (competências/capacidades distintivas)**?

Quais (**competências/capacidades distintivas**) você percebia da Universidade?

5. b. Considerando-se o período de **1996 à 2002 (competências/capacidades distintivas)**?

- () Clareza das diretrizes pedagógicas da instituição (o foco ambiental, qualidade de vida/desenvolvimento sustentável).
() Os funcionários vestem a camisas, são compromissados.
() Ser universidade (atuar com ensino, pesquisa e extensão).
() Solidez em termos financeiros.
() Quadro de professores qualificados (efetua qualificação).
() Outros.

Quais?

- 5.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas (**competências/capacidades distintivas**)? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

8. Quanto a preocupação da instituição com relação **as expectativas da sociedade** (no que se refere a escuta da Universidade as necessidades da comunidade a qual pertence, preocupação com sua responsabilização social e ética de sua atuação).

6.a. Como você percebe o **grau de preocupação da Universidade em escutar/atender as expectativas** da comunidade a qual pertence, preocupação com a responsabilização social e ética de sua atuação?

6.a1. Como era entre **1990 e 1996**?

6.a2. Como é entre **1996 e 2002**?

6.b. Se houve alteração, de uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas no **grau de preocupação da Universidade em escutar e atender as expectativas da sociedade**? Você percebe outros fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

7. Você percebe terem alterado-se os **valores/interesses predominantes** do **grupo de dirigentes**

- Entenda-se por **valores** padrões de preferência racionalizados e compartilhados pelos dirigentes da instituição, aquilo que é desejado como procedimentos a serem seguidos enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados.

7.a No que se refere aos **valores/interesses predominantes** do **grupo de dirigentes** da Universidade.

- Marque 1 para **valores/interesses** presentes no período compreendido entre **1990 e 1995**.
- Marque 2 para **valores/interesses** presentes no período compreendido entre **1996 e 2002**.
- Marque 3 para **valores/interesses** presentes em ambos os períodos.
- Marque 4 quando entender que não se faziam presentes em **nenhum** dos períodos evidenciados.

- Preocupação com a pesquisa.
- Preocupação em não mercantilizar a educação.
- Coerência das ações com as diretrizes do Projeto Político Pedagógico Institucional.
- Busca de Convênios internacionais.
- Preocupação com aspectos ambientais.
- Preocupação em atender as demandas da comunidade.
- Compromisso com a Verdade.
- Respeito.
- Preocupação com as questões ambientais.
- Escuta constante a comunidade.
- Busca de respeitabilidade.
- Honestidade.
- Compromisso com a ética.
- Busca de profissionalização da gestão.
- Planejamento formal.
- Incentivo ao pluralismo de idéias.
- Formar massa crítica no contexto de sua atuação.
- Conservadorismo.
- Cautela na gestão.
- Empreendedorismo comedido.
- Preocupação em salva guardar a identidade da região.
- Preocupação com o desenvolvimento social e econômico da região.
- Estabelecimento de parcerias (complementaridade).
- Avaliação permanente.
- Busca da excelência.
- Busca de efetividade em suas ações.
- Integração com a comunidade internas e externa.
- Busca de participação dos docentes e dos funcionários na definição de rumos da Universidade. processo.
- Preocupação com qualidade.
- Preocupação com expansão.
- Manter-se próxima da comunidade.
- Contribuir para o desenvolvimento regional.
- Cautela no crescimento – consolidação da estrutura já existente.
- Foco de atuação regional.
- Outros.

Quais? _____

7.c. De uma forma geral, você considera que foi a NLDB o fator que mais influenciou as alterações ocorridas nos **valores/interesses** predominantes do **grupo de dirigentes**? Você percebe outros

fatores que influenciaram mais que a NLDB? Cite-os.

ANEXO 5

ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO

Escolaridade/área do conhecimento:

Cargo atual:

Tempo de serviço no cargo:

Cargo anterior:

Tempo de serviço na instituição:

PERGUNTAS

1) Como o senhor percebia a educação superior no período entre 1990 a 1994? Há alguma diferença entre a forma como o senhor percebia a educação superior naquela época e a percepção atual? Discorra a respeito das principais diferenças.

2) Quais pontos da reforma legislativa ocorrida a partir de 1995 mais influenciaram a educação superior e qual a sua opinião sobre cada um deles? (Inicialmente verificar quais pontos da reforma legislativa o entrevistado destaca em seguida fazer com que o entrevistado se manifeste a respeito das alterações constantes do quadro e não comentadas espontaneamente).

- Exigências relativas à titulação o e regime de trabalho do corpo docente.
- Programa Nacional de Avaliação o de Cursos.
- Exigência do credenciamento.
- Educação a distância.
- Cursos seqüenciais.
- Pós-graduação
- Magistério superior
- Processo seletivo
- Plano de desenvolvimento institucional

3) Quais oportunidades/ameaças (ambiente externo) identificadas antes de 1995? E depois? No que se refere ao ambiente sócio/econômico, educacional, tecnológico, legal, concorrência, outros...

4) Quais competências/capacidades distintivas a instituição apresenta (va) antes de 1995 e depois?

5) Como classificaria (em termos de ponto forte/fraco): os recursos físicos, financeiros, humanos, tecnológicos reputação? E outros mais que queira destacar, antes de 1995 e depois.

6) Havia algum mecanismo que propiciasse o exame das expectativas da sociedade. Quais aspectos indicam para o fato, antes de 1995? E depois?

7) Comente sua percepção com relação a aspectos específicos da organização (aqui surgem os valores).