

Configurações Estratégicas em Universidades Federais Brasileiras¹

Iêda Maria Araújo Chaves Freitas²

Área Temática: Gestão Universitária: Modelos Organizacionais

Resumo

O texto analisa o comportamento estratégico de universidades federais brasileiras no processo de adequação ambiental. A pesquisa foi desenvolvida com base na abordagem qualitativa, utilizando-se do estudo multicase em três universidades: a Universidade Federal de Santa Catarina; a Universidade Federal do Ceará e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Os dados foram coletados em fontes primárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os representantes da coalizão dominante. As fontes secundárias constituíram-se de livros, periódicos, relatórios e documentos legais. A abrangência da pesquisa foi 28 anos, envolvendo as décadas de 70, 80 e 90. Um modelo de análise foi construído com o embasamento das Teorias da Administração. Os resultados revelaram que o conceito de configuração estratégica e o modelo de análise são favoráveis à análise de gestão em organizações.

Palavras-chave: Configuração estratégica. Adaptação estratégica. Universidades Federais.

Introdução

Os avanços nas comunicações, as novas formas de competitividade e o intenso desenvolvimento tecnológico têm imposto constantes desafios às organizações, inclusive as universitárias, no sentido de adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridas. Nesse sentido, dispor de conhecimentos para administrar esse processo de relação das organizações com o seu ambiente constitui-se um dos principais desafios para os gestores.

As universidades brasileiras têm suas histórias marcadas por crises que se situam desde a busca de sua identidade à de sua legitimidade perante a sociedade. Essas crises tiveram e têm, como causas, fatores exógenos e endógenos que refletem o contexto econômico e político de cada época. O atual contexto é de transformações em função do avanço científico e tecnológico que conduz à rápida difusão do conhecimento e da informação. Essas pressões ambientais exigem modificações na estrutura e na gestão das universidades tendo em vista mais inovação e maior flexibilidade. No entanto, observa-se que, não obstante algumas ações para mudanças terem sido implementadas, principalmente a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), persistem as críticas sobre o desempenho das universidades, pois a multiplicidade de instrumentos legais ainda não definiu uma política para a educação superior pública e de qualidade, que atenda à

¹ Tese Defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em novembro de 2002. Teve como Orientador o prof. Jair dos Santos Lapa, Ph.D e, Co-Orientadora a prof^a. Angelise Valladares, Dr^a

² Professora do Departamento de Economia da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

expansão de vagas por ensino superior para uma sociedade cada vez mais exigente e um mercado mais competitivo e seletivo.

Em função desses aspectos, referências sobre o ensino superior brasileiro apontam problemas nas universidades federais, como: estrutura dual entre atividades acadêmicas e administrativas; conflito entre departamentos e comissões; falhas na comunicação; processos administrativos burocratizados; interferências externas e resistências internas, além de decisões morosas que comprometem o desempenho organizacional. O MEC (2000) destaca a ineficiência no uso dos recursos pelas universidades federais, apesar de reconhecer sua qualidade superior às demais instituições de ensino superior e do seu relevante papel na pesquisa. No entanto, para Almeida (2000), a pior situação da universidade brasileira é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais.

Entende-se, ainda, que as universidades federais não possuem um ambiente único, pois a cultura organizacional, os processos decisórios e os seus modelos variam de uma instituição para outra. Assim, mesmo que as universidades estejam estruturadas conforme os dispositivos legais, elas são organismos vivos e, como tais, passíveis de modificações. Com base nisso, não podem existir universidades iguais. A diversidade é uma de suas características, normal e desejável em entidades eminentemente criadoras (NUNES, 1998).

Diante dessas constatações, e considerando o atual ambiente no qual as universidades federais brasileiras estão inseridas, considera-se importante que as organizações estejam preparadas para as mudanças necessárias à correção de rumos, fundamentados em estratégias organizacionais, eliminando-se, assim, a idéia de 'improvisação institucional'.

O referencial teórico-empírico que fundamentou esta pesquisa aponta para o fato de as organizações reagirem às mudanças ambientais ao longo de períodos estratégicos que caracterizam a passagem de um estado estável para outro, como visto por Schon, apud Alves Filho (2000). Ao longo desse processo de adaptação organizacional são formuladas estratégias que se configuram de acordo com a inter-relação de um grupo de variáveis organizacionais.

Com base nesses fundamentos teórico-empíricos, esta investigação foi conduzida a partir do seguinte questionamento: que configurações estratégicas no processo de adaptação estratégica apresentaram universidades federais brasileiras, ao longo das últimas três décadas do Séc.XX?

A resposta para esse questionamento fundamentou-se em teorias das organizações, e como pressuposto a essencialidade das organizações serem compreendidas em seus contextos ambientais em constantes transformações e foi alcançada com a realização de um estudo multicaso em três universidades: a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, a Universidade Federal do Ceará - UFC e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

1 Ambiente, Estratégias, Mudanças e Estruturas Organizacionais

Este tópico oferece embasamento teórico sobre variáveis que se inter-relacionam para formar as configurações estratégicas.

1.1 O Ambiente Organizacional

Embora exista um ambiente objetivo comum a todas as organizações, existe, para cada uma delas, um ambiente subjetivo específico que varia de acordo a percepção de sua coalizão



dominante. Nesses termos, apresentam-se as divisões e classificações do ambiente organizacional, que correspondem ao contexto no qual a organização atua.

A distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades e objetivos principais de cada organização. Na medida em que o ambiente externo sofre mudanças, os ambientes internos das organizações, também são influenciados, o que faz caracterizar a ampla relação de interdependência que existe entre esses dois ambientes, pois além de ser do ambiente externo que as organizações captam os recursos e informações necessárias para o seu funcionamento e desenvolvimento, também é nesse mesmo ambiente que ela coloca seus resultados. Derivam-se daí as preocupações dos estudiosos e administradores com as rápidas transformações ambientais, pois elas provocam instabilidade e incertezas e ameaçam a eficácia e a sobrevivência das organizações.

O comportamento dos fatores do ambiente geral pode ser previsível, ou não. Ademais há elementos críticos para a sobrevivência da organização e outros apenas incidentais. Nesse sentido, o ambiente geral, deve ser entendido como potencialmente relevante, mesmo que a relevância de seus fatores não seja muito clara para o desempenho de cada organização, entretanto devem ter suas tendências e transformações acompanhadas, pois afetarão direta ou indiretamente, o desempenho individual das organizações provocando impactos diferentes. Stoner e Freeman (1995) recomendam a cada organização identificar e selecionar os fatores Contextuais relevantes para suas operações e formar um mapa específico de seus *stakeholders* que permitam retratar a imagem dos fatores de seu ambiente externo e interno cuja ação afeta diretamente o seu desempenho. O termo *stakeholder* refere-se aos grupos, indivíduos ou instituições identificáveis, que podem potencialmente, afetar e serem afetados pelo desempenho de uma organização. Os *stakeholders* têm um relevante papel na compreensão do processo de formulação de estratégias em universidades federais, considerando-se que eles "são importantes porque geralmente são provedores de recursos ou de contribuições críticas para a organização" (MONTEIRO, 1999, p.21).

Outra classificação pode ser destacada: o ambiente objetivo e o subjetivo. O ambiente objetivo é constituído pelas entidades, objetos e condições que existem fora da organização. Nesse sentido, cada organização tem um ambiente próprio que é identificável e externo a ela. Enquanto isso, o ambiente percebido é subjetivo, pois "reflete a interpretação subjetiva do primeiro" pela coalizão dominante. (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 147).

Enfim, a incerteza e a instabilidade do ambiente objetivo desafiam os dirigentes a realizarem ajustes na organização, que se materializam através das estratégias, tema seguinte.

1.2 Estratégias Organizacionais

As referências não apresentam unanimidade em termos de uma definição que atenda às diferentes abordagens sobre estratégia. Para Ansoff (1977, p. 100) "estratégia é uma regra para tomada de decisões". Para Quinn (1992) é um padrão que integra os objetivos da organização às políticas e às ações, em um processo seqüencial. Porter (1998) acredita que a essência da estratégia é lidar com a competição. Já para Mintzberg (1998), as definições formuladas sobre estratégia giram em torno de um plano que serve como guia para orientar comportamentos futuros. No entanto, para esse mesmo autor, estratégia "é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença" (p.421). A razão para esse fato é que a palavra estratégia tem sido usada tanto para explicar ações que já aconteceram, como para descrever ações futuras.



Nesta pesquisa, a estratégia é entendida como um padrão num fluxo de decisões observadas ao longo do tempo, que tanto podem ter sido deliberadas (pretendidas ou intencionais), quanto emergentes (realizadas na ausência de intenções explícitas).

Nas universidades, mesmo que pareça difícil visualizar a formulação de estratégias, tendo em vistas características como, a fragmentação, o processo político, os modelos decisórios e a estrutura, elas estão repletas de estratégias.

As condições ambientais, por um lado, a experiência e os valores dos administradores e as características organizacionais, por outro lado, influenciam e determinam a formulação das estratégias. Assim, os modos e os tipos de estratégias são classificações da forma pura, portanto muito difíceis de encontrar na mesma organização.

A seção seguinte trata do resultado do processo de formulação de estratégia que são as mudanças organizacionais.

1.3 Mudanças Organizacionais

A literatura sobre mudanças organizacionais tem sido ampliada e diversificada, algumas vezes, de forma complementar e, outras vezes, de maneira sobreposta. No entanto, Oliveira (1995) trata das mudanças organizacionais a partir de duas situações: i) quando as mudanças se referem às transformações externas sob as quais as organizações precisam responder ou antecipar-se a elas; e, ii) quando as mudanças se referem às ações internas em que a organização visa modernizar-se, reestruturar-se ou revitalizar-se como um todo ou em partes específicas. Nesse sentido, as mudanças são caracterizadas: reativas - quando ocorrem depois de verificada a existência do problema e os seus efeitos; e proativas - quando se antecipam à existência de problemas e procura evitá-los.

Algumas vezes as mudanças são impostas em determinada organização por normas regulamentares, ou por políticas e práticas incorporadas à sociedade na qual as organizações estão inseridas. Para Schein (1982), a mudança é concebida como um ciclo adaptado, que começa com uma modificação em algum aspecto do ambiente organizacional, e termina em uma situação de equilíbrio mais adaptado e dinâmico para enfrentar tal modificação.

Para Oliveira (1995) há dois tipos básicos de mudança: a gradual ou incremental e a radical ou revolucionária. No primeiro, há modificações em componentes específicos da organização, cuja mudança se dá no decorrer de períodos longos, como ocorre com a modernização das práticas de administração de pessoal, e com a introdução de novas tecnologias. Já a mudança radical ou revolucionária, é de grande impacto geral, provocando transformações profundas em toda a organização, principalmente na estrutura, nas relações de poder e no processo decisório.

Para Pettigrew, (1985; 1987; 1989), a mudança é percebida em uma ou mais dimensões organizacionais observadas empiricamente ao longo do tempo, portanto, o seu conteúdo deve ser estudado considerando-se o contexto no qual ocorreram as escolhas estratégicas. Nesse sentido, o processo de mudança estratégica refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização levando-a de um estado presente para outro futuro. O desenvolvimento dessas mudanças depende da influência na cultura organizacional e das relações de poder na organização.

Dessa forma, a cultura organizacional está interconectada com a estrutura, com as pessoas e com o foco da organização. Nesse sentido, a cultura organizacional é entendida como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que definem o modo de condução de uma organização. Essas crenças e pressupostos se manifestam nas estruturas, sistemas, mitos

e padrões de recompensa no interior das organizações.

Em suma, compreender as mudanças organizacionais implica conhecer como os membros da organização percebem e reagem às realidades que formam o entorno organizacional. Por isso, optou-se por investigar com base na percepção da coalizão dominante como essas crenças e valores se manifestam no processo de transformação dessa realidade.

Já a adaptação estratégica é entendida como um processo em que as mudanças são obtidas com os resultados de articulação da capacidade organizacional com as contingências ambientais, mediante comportamento proativo ou reativo das variáveis exógenas (HREBINIAK e JOYCE, 1985).

Pettigrew (1987) considera que a adaptação estratégica envolve vários níveis organizacionais e contextos ambientais sendo influenciadas por coalizões internas e externas. A palavra coalizão representa um grupo de pessoas que lutam por uma certa distribuição de poder organizacional por determinado período de tempo. Assim, a coalizão dominante pode caracterizar a posição das chefias, no entanto, podem co-existir outros grupos que têm poder na luta por seus interesses. Neste caso, na mesma organização podem existir mais de uma coalizão dominante.

Destacam-se, a seguir, duas concepções teóricas que tratam da adaptação estratégica: a determinista e a voluntarista.

A adaptação estratégica na visão determinista descreve o processo pelo qual as organizações se adaptam conforme exigências do seu ambiente. Essa visão é tratada sob duas perspectivas: a seleção natural ou Ecologia das Populações e a perspectiva institucional.

A Seleção Natural ou ecologia das populações defendidas por Aldrich e Pfeffer (1976) e Hanann e Freeman (1977), pressupõe que as mudanças no ambiente são predominantes para a sobrevivência das organizações, portanto, os fatores do ambiente determinam e selecionam as características organizacionais para essa adaptação.

Na abordagem da perspectiva institucional, a adaptação é entendida como um processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social ao longo do tempo, por mecanismos de aceitação e reprodução. Tais regras tornam-se padrões e passam a serem visualizadas como rotinas naturais ou concepções amplamente compartilhadas da realidade. Assim, essa abordagem se preocupa com as pressões institucionais enfrentadas por uma organização em seu ambiente, de outras organizações e das pressões de ser uma organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A concepção voluntarista atribui aos atores organizacionais a capacidade de escolha estratégica para as mudanças organizacionais. Seus estudos pressupõem a inclusão de uma dimensão importante aos modelos precedentes sobre a relação das organizações com o seu meio, a capacidade dos gestores de escolherem cursos de ação para a sobrevivência da organização (CHILD, 1972). Nesse sentido, os atores organizacionais representados pela coalizão dominante, de acordo com suas percepções sobre o ambiente e seus critérios de escolha baseado em seus valores, formulam as estratégias tendo em vista ajustar a estrutura e os processos organizacionais com as condições internas e as contingências ambientais, na perspectiva da sobrevivência e da competitividade da organização.

A literatura aponta duas perspectivas para explicar a visão voluntarista: a seleção racional e a dependência de recursos. Na perspectiva da seleção racional são os gestores quem selecionam e escolhem os componentes estruturais no ajuste da organização com o seu ambiente de maneira a torná-la eficiente. (MILES e SNOW, 1978). Na perspectiva da dependência de recursos a premissa é que às decisões são tomadas dentro do contexto político



interno das organizações. Assim, elas interagem com o ambiente manipulando-o em benefício próprio, em vez de serem receptoras passivas das forças ambientais. Esse enfoque valoriza os atores organizacionais como tomadores de decisão os quais sempre escolherão, em um conjunto de alternativas, estratégias para interagir com o ambiente no qual as organizações estão inseridas.

A maior parte dessas referências usa como variável a estrutura das organizações para formar *gestalts* comuns ou configurações. Neste sentido, apresenta-se uma síntese sobre.

1.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é definida por Mintzberg (1995, p.10) como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Com o propósito de explicar o relacionamento entre as diferentes partes que compõem a estrutura organizacional, optou-se explorar, por analogia, de forma geral, a estrutura organizacional e, em particular, a das universidades federais brasileiras, a partir das Cinco Partes Básicas da Organização, de Mintzberg (1995, p.19).

A Cúpula Estratégica tem a responsabilidade de assegurar que a organização cumpra sua missão eficazmente, de maneira a satisfazer as exigências daqueles que de uma forma ou de outra exercem poder ou controle sobre a organização, o Governo, por exemplo. Nas universidades esse papel compete aos Conselhos Superiores como órgãos deliberativos e ao Reitor como principal executor das políticas da organização. Essas responsabilidades têm como base as seguintes obrigações: i) supervisão direta; a alocação de recursos, tomada de decisões importantes, o planejamento e assessoramento da organização e acompanhamento do desempenho organizacional; ii) manter permanentemente a comunicação com aquelas pessoas influentes de seu meio ambiente acerca das atividades da organização, negociando acordos importantes, recepcionando pessoas importantes; e, iii) desenvolvendo as estratégias organizacionais.

A Linha Intermediária liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional exercendo a coordenação e a supervisão através de contatos diretos entre o chefe e o executor. Nessa linha é feita a ‘retroinformação’ dos resultados do desempenho entre os níveis: superior e inferior. Esse interlocutor também intervém no processo decisório, por isso ele deve manter contatos para interligação com os outros administradores e assessores cujo trabalho é interdependente com o de sua própria unidade. Esse nível na universidade é o das Pró-Reitorias.

O Núcleo Operacional é composto por aqueles que desenvolvem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços. Ele é o responsável por assegurar e transformar as entradas em saídas, portanto pelos resultados da organização. As Unidades Acadêmicas (Centros) e os respectivos Departamentos compõem esse nível.

A Tecnoestrutura é composta pelos analistas, ou seja, as assessorias que atuam sobre as tarefas dos outros. São aqueles que delineiam e planejam para que o trabalho dos outros seja eficaz. Nesse nível ficam aqueles incumbidos com a adaptação e a mudança organizacional para ajustar à organização às mudanças ambientais. Na universidade são as Assessorias de apoio ou Especiais e Coordenadorias, como: Planejamento e Coordenação Geral; Coordenadoria de Assuntos Internacionais; de Comunicação Social etc..

As Assessorias de Apoio são as unidades especializadas para apoiar a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Algumas dessas unidades operam independente do núcleo operacional e pode se encontrar em vários níveis da hierarquia dependendo do serviço



e a quem se destina. Nas universidades são: Procuradoria Geral; Editora Universitária; Departamento de Pessoal; Prefeituras Universitárias; Restaurante Universitário; Imprensa Universitária etc.

Enfim, na literatura da administração, esses elementos são o que definem as responsabilidades, o sistema de comunicação e de autoridade na organização.

1.4.1 Configurações Estruturais

Mintzberg (1979) identificou seis configurações de organizações para mostrar a inter-relação das estruturas organizacionais com as mudanças ambientais: a estrutura simples, a burocracia mecanizada; a forma divisionalizada; a adhocracia; e a burocracia profissional e a missionária.

A estrutura simples utiliza a supervisão direta como principal mecanismo de coordenação pela cúpula estratégica que tem o poder centralizado sobre as decisões.

A burocracia mecanizada tem a coordenação exercida através da padronização dos processos de trabalho que fica a cargo da tecnoestrutura, portanto o poder é relativamente centralizado para a tomada de decisão. Os analistas delineiam a padronização enfatizando a divisão do trabalho e a diferenciação entre as unidades numa clara hierarquização de cima para baixo tendo o controle como obsessão, “as burocracias mecanizadas são estruturas avessas ao conflito e os sistemas de controle são encarregados de contê-las” e, nesse sentido, “são feitas tentativas para eliminar toda a incerteza possível, para que assim a máquina burocrática possa operar suavemente e sem interrupções” (Mintzberg, 1995, p.168). As organizações são geralmente maduras e grandes e as estratégias são formuladas pela cúpula com ênfase para o planejamento para a ação. Outra característica desta configuração é o controle externo da organização, principalmente em organizações públicas.

Na burocracia profissional a coordenação apóia-se na padronização de habilidades e conhecimentos em que o trabalho é altamente especializado. A estrutura dessas organizações é essencialmente burocrática, entretanto há descentralização na dimensão vertical e horizontal sendo que a maior parte do poder sobre o trabalho encontra-se na base da estrutura, ou seja, no núcleo operacional que recebe apoio de outras unidades de apoio. Nesse tipo de estrutura, os profissionais, agindo em uma democracia buscam o controle coletivo sobre decisões administrativas que possam afetá-los. Não raro na burocracia profissional surgem hierarquias administrativas paralelas, uma de cima para baixo e, outra de baixo para cima. Mintzberg (1995) chama a atenção para as diferentes formas de estratégias em organizações que se enquadram neste tipo como é o caso das universidades, pois elas podem ser formuladas a partir dos profissionais no interior das organizações, assim como de agentes externos a elas, isto é, o processo de formação de estratégia é de baixo para cima e de fora para dentro.

A forma divisionalizada difere das outras configurações no que se refere às dimensões do ambiente. Essa forma de estruturação é comumente utilizada no setor privado da economia industrial e em instituições (Por exemplo, universidades multi-campi) e em economias socialistas. As organizações geralmente são antigas e de grande porte. O poder se operacionaliza do topo para baixo, sendo os resultados das decisões monitorados pelo escritório central através da padronização dos resultados e controle de desempenho.

A Adhocracia é a mais complexa dessas seis configurações. Ela adota uma estrutura orgânica, com pouca formalização, grande especialização horizontal do trabalho, tem tendência para agrupar especialistas em unidades funcionais com desdobramentos em equipes



de projetos. A inovação é sua principal característica, neste sentido, evita as armadilhas da estrutura burocrática não se apoiando na padronização como mecanismo de coordenação como faz as outras cinco configurações. O processo de formação de estratégia na adhocracia não é claramente localizado, nem na cúpula, nem na base da organização, elas são formuladas, tanto conscientemente pelos indivíduos, quanto pelas decisões tomadas, uma de cada vez. Dessa forma, as estratégias nunca se estabilizam, elas se alteram com as mudanças de projetos.

A sexta configuração, a Missionária, tem como mecanismo a padronização de normas e, como parâmetro delineador à doutrinação. Nesse sentido a parte chave da organização é a ideologia entendida como um sistema de crenças acerca da própria organização. Essa configuração é construída em torno de uma missão: mudar a sociedade ou os membros da organização. Ela é assim, uma forma de burocracia alicerçada em uma liderança carismática.

A complexidade do funcionamento das organizações universitárias, tendo em vista as influências de fatores externos e de fatores internos como a pluralidade ideológica e as forças antagônicas sobre o poder, conduz para que se observem combinações de configurações estruturais, assim como a transição de uma para outra no decorrer do processo de desenvolvimento organizacional. Neste sentido, a configuração burocrática pode transitar para a burocracia profissional, assim como haver a convivência das duas, pois a estrutura formal, também, é permeada por estruturas informais.

Em suma, a estrutura formal das organizações tem influência de um conjunto de dimensões organizacionais como o ambiente, o poder, o processo decisório e a cultura organizacional, esta última formada pelos valores de seus membros, e, neste sentido, um forte componente que interfere nas mudanças estruturais. Assim, de acordo com a combinação desse conjunto de variáveis são delineadas as configurações estruturais para possibilitar que as organizações cumpram sua missão. Com base nesses fundamentos foi construído o conceito de configuração estratégica.

2 Configuração Estratégica

Para fundamentar o conceito de configuração estratégica e desenvolver um modelo teórico que subsidiasse a análise do desempenho organizacional foi preciso avançar no entendimento da multidisciplinaridade e na visão holística da realidade organizacional. Nesse sentido, diferentes abordagens e modelos teórico-empíricos foram investigados na perspectiva de selecionar aqueles conceitos que melhor explicassem a interação e a complementaridade entre variáveis organizacionais na formação de configurações. Foram oito as premissas que deram sustentação ao Modelo de Análise.

1) As organizações no seu processo de adaptação ao ambiente passam de uma configuração estratégica para outra, com base na influência de variáveis organizacionais como ambiente, estrutura e mudança, em torno da estratégia.

2) A interpretação do ambiente objetivo é fator preponderante para análise de configurações estratégicas e, conseqüentemente, do desempenho organizacional.

3) A configuração estrutural depende das condições do ambiente, do poder e do processo decisório, podendo ser influenciada pela cultura organizacional.

4) Os modos de formular estratégia dependem de dimensões organizacionais como do ambiente, do poder, do processo decisório, da estrutura e dos objetivos organizacionais.

5) As mudanças estratégicas dependem da estrutura, da cultura organizacional e de como as estratégias são formuladas e implementadas.

6) A formulação das estratégias depende da percepção das coalizões dominantes sobre o Contexto e, a sua implementação depende das configurações estruturais, de poder e da cultura organizacional.

7) A inter-relação das variáveis: ambiente, estrutura, mudança e estratégia, deve refletir a complementaridade e a influência de uma sobre as outras, ou seja, cada variável pode influenciar e ser influenciadas por outras.

8) Um modelo teórico sobre configurações estratégicas observadas ao longo do tempo subsidia a análise do desempenho organizacional.

O referencial teórico que embasou a formulação do conceito de configuração estratégica orienta para a análise do conteúdo das estratégias que pode ser feito através de aspectos organizacionais como:

- i) O foco ou missão da organização: suas atividades e produtos.
- ii) Os insumos: o recrutamento e a política dos profissionais.
- iii) Os meios: espaço físico; equipamentos; serviços de apoio.
- iv) O funcionamento: a estrutura, o processo decisório e a cultura organizacional.

Do referencial teórico utilizado para fundamentar o modelo, foram tomados os estudos de Mintzberg (1979; 1983a) sobre configuração estrutural e de poder, respectivamente. Os arquétipos de adaptação organizacional, criados por Miles e Snow (1978), foram adotados para criar uma tipologia de três classes de configuração estratégica: a adaptação reativa; a adaptação incremental e a adaptação planejada. Cada uma dessas configurações representa a passagem de um estado para outro no processo de desenvolvimento da organização, caracterizando o seu processo de transformação com base no qual as coalizões dominantes formulam estratégias que asseguram a sobrevivência e o sucesso da organização.

A adaptação reativa representa a configuração estratégica em que a inter-relação de variáveis conduz o processo de formação de estratégias com vistas a adaptar a organização às pressões do ambiente externo. Assim, refere-se à maneira de como uma organização responde às exigências impostas a ela, tendo em vista a sua sobrevivência. Essa reação tem o suporte da estrutura formal tradicional que é simples ou burocrática, na qual a cúpula estratégica formula as estratégias tendo como objetivo o crescimento da organização, e define o domínio organizacional. Nesse estado, a organização ainda é jovem e pequena, emergindo a configuração do poder como instrumento típico de organizações que funcionam com base no modelo mecanicista, de acordo com a tipologia de Burns e Stalker (1961). Nesse Contexto, o ambiente objetivo insere-se na dimensão institucional através de regras e procedimentos que ditam a adaptação da organização. As estratégias são formuladas de acordo com o modo empreendedor em que a alta administração busca aproveitar novas oportunidades; portanto, entre os oito tipos de estratégias sugeridos por Mintzberg (1998), emergem as estratégias imposta ou empreendedora, de natureza deliberadas intencionalmente, ou emergentes, podendo estas, ao serem implementadas transformarem-se em deliberadas. Nessa configuração há forte influência dos *stakeholders* externos, como o governo em organizações públicas, ou as políticas econômicas em organizações privadas. Por sua vez, as mudanças resultantes das estratégias, são geralmente revolucionárias com alterações, tanto estruturais, quanto comportamentais e processuais. A adaptação organizacional é, nesse estado, determinada pelas contingências ambientais, assumindo a concepção determinista defendida

por Hannan e Freeman (1987;1989).

A adaptação incremental representa uma configuração estratégica em que a inter-relação de variáveis conduz o processo de formação de estratégias com vistas a adaptar a organização às pressões do ambiente interno e externo. No ambiente objetivo predomina a dimensão técnico-econômica através da avaliação dos processos e produtos. Em ambientes com essa natureza, a estrutura organizacional tende a ser descentralizada, configurando-se na burocracia profissional. Enquanto configuração de poder, ela transita entre a configuração de meritocracia e arena política. Assim, a configuração estratégica de adaptação incremental diz respeito à maneira como a organização situa-se no seu ambiente organizacional, adequando-se através de decisões incrementais. As estratégias, nesse caso, podem ser formuladas nos tipos processual e guarda chuva, quando considerada a influência de *stakeholders* internos e externos, ou imposta, quando há forte influência de *stakeholders* externos, o que faz as estratégias por vezes serem identificadas como de natureza emergente, em outras, como estratégias deliberadas. As mudanças resultantes dessa adaptação são incrementais, portanto, compatíveis com a estrutura e os processos. A relação da organização com o ambiente é analisada através de um *continuun* em que a adaptação transita entre as concepções determinista e voluntarista.

A adaptação planejada representa uma configuração estratégica em que a inter-relação de variáveis conduz o processo de formação de estratégias com vistas a adaptar a organização às pressões do ambiente interno e externo, utilizando-se, primordialmente do Planejamento Estratégico. O ambiente das organizações é complexo, com muitos *stakeholders* internos e externos exercendo influências sobre elas. Nesta configuração, a estrutura organizacional tende a ser uma burocracia mecanizada com base em padronização e normas. As estratégias são planejadas geralmente pela cúpula estratégica, no modo de planejamento com base no qual os dirigentes estão atentos às inovações, emergindo, assim, a configuração autocrática de poder. As estratégias são do tipo planejada e de natureza deliberada. As mudanças são incrementais, haja vista as orientações contidas nos planos estratégicos e operacionais. Portanto, a adaptação organizacional adota a concepção voluntarista já que os atores organizacionais fazem as escolhas estratégicas.

Este modelo representa a hipótese da configuração que é 'juntar tudo', encaixar as peças organizacionais para formar uma figura coerente e harmoniosa (MINTZBERG e QUINN, 2001). Sua validação foi feita tendo como unidades de análise três universidades federais brasileiras, a Universidade Federal de Santa Catarina; a Universidade Federal do Ceará e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no período de 1971 a 2000.

Os Resultados da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa foi analisar as configurações estratégicas no processo de adaptação estratégica de universidades federais brasileiras, ao longo das últimas três décadas, com base em um modelo de análise. Este objetivo foi alcançado na medida em que:

- O conceito de configuração estratégica e o desenvolvimento do modelo foram fundamentados teoricamente em referências conceituadas nacional e internacionalmente destacando-se, em particular: Mintzberg, (1979b;1983a); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Pettigrew, (1987;1989); Schein (1986) Morgan (1996); Miller (1986;1987); Oliveira (1995); Hardy e Fachin (1996); e os modelos teórico-empíricos elaborados por Alperstedt (2000) e Alves Filho (2000).



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- O ambiente objetivo serviu de cenário para a interpretação do ambiente percebido pela coalizão dominante.
- Os períodos estratégicos foram identificados, analisados e caracterizados em cada universidade com base na pesquisa de campo, permitindo identificar as estratégias e classificá-las nos tipos: Imposta, Planejada, Processual e Guarda-chuva conforme classificação em Mintzberg, Ahlstrand e Lmpel (2000).
- As mudanças estratégicas foram identificadas como revolucionárias e incrementais.
- As configurações estratégicas identificadas e analisadas se caracterizaram como: adaptação reativa; adaptação planejada e adaptação incremental.
- Os processos de adaptações estratégicas, analisados através do *continuum*, proposto por Heibiniack e Joyve (1985), caracterizou-se pela interação entre as concepções determinista e voluntarista. Ademais comportamentos adaptativos da tipologia de Miles e Snow (1978) caracterizaram as universidades em alguns períodos como analíticos, e em outros períodos como reativos.

Na década de 70, o ambiente objetivo impôs decisões unânimes no ambiente interno das universidades: implantação da Reforma, consolidação física dos *campi* universitários e investimentos na qualificação e condições de trabalho do corpo docente. Nessa época, as universidades implementaram modificações estruturais e de organização acadêmica, que permanecem sem alterações significativas, a exemplo da estrutura cêntrica com departamentos acadêmicos, da unificação do exame vestibular, da integração por disciplina dos cursos de áreas afins, e do sistema de créditos. Se por um lado havia disponibilidade de recursos financeiros (oportunidades), por outro lado, não implementar a Reforma Universitária era uma ameaça a sua identidade institucional.

Na década de 80, apesar das crises econômicas e dos constantes limites à expansão das universidades federais, essas universidades foram adaptando-se de acordo com os interesses, valores e experiências de suas coalizões dominantes e tomaram decisões estratégicas semelhantes no que diz respeito à redemocratização, à modernização administrativa e acadêmica que incluiu reformas curriculares, à implantação do planejamento estratégico como instrumento de gestão, à realização de convênios e intercâmbios para integração da universidade com a sociedade, à sua informatização, e à busca do apoio financeiro das agências de fomento e demais órgãos para o desenvolvimento de atividades de pós-graduação e pesquisa. Ressalte-se, ainda, a interferência do governo federal na autonomia dessas universidades, como uma forte ameaça a sua legitimidade institucional perante a sociedade.

Na década de 90, as universidades reagiram às novas políticas educacionais, e implementaram ações estratégicas na busca de crescimento quantitativo e de melhoria da qualidade das atividades universitárias. Nas universidades nordestinas, a pós-graduação teve um crescimento significativo que induziu um expressivo aumento da pesquisa. Na UFRN, a oferta de cursos de mestrado no período 1999-2000 cresceu 11% enquanto que, no doutorado, cresceu 43%. Na UFC, a prioridade foi para o credenciamento e a melhoria instalada dos cursos, que se refletiu nos conceitos alcançados nas avaliações da CAPES. No bojo das preocupações com as questões ambientais, as universidades expandiram suas atividades na área de meio ambiente, notadamente através da implantação de cursos de pós-graduação e do desenvolvimento de pesquisas em parceria com órgãos ligados a essa área.

O fato da UFSC estar integrada no contexto de complexo industrial da Região Sul aliada a sua proximidade ao Estado de São Paulo, induziu e facilitou sua interação com esse mercado através de convênios e parcerias, constituindo uma via de mão dupla nas trocas de benefícios. De um lado, estava a universidade com a oferta de mão de obra qualificada e de



produção científica e tecnológica e, do outro lado, as indústrias, com a oferta de estágios e de aporte de recursos financeiros para o desenvolvimento das tecnologias que elas demandavam. Essa interação exigiu da UFSC um constante processo de qualificação de seus docentes, que resultou na criação de cursos de pós-graduação para atender às demandas de sua região de abrangência e de outras regiões do país. Com base nesse fato ela definiu o seu domínio organizacional como uma universidade de pós-graduação e pesquisa.

Os cursos de pós-graduação propiciaram à UFSC ampliar sua capacidade de produção científica e tecnológica e criaram um ambiente propício para a produção e difusão de novos projetos de pesquisas, que a induziram a criar fundações de apoio à pesquisa e promover a ampliação das atividades acadêmicas e científicas que envolveram um número significativo de professores e alunos. Esse comportamento estratégico oportunizou a captação de recursos através de convênios com diferentes entidades. Não obstante as críticas sob o caráter empresarial atribuído às Fundações de Apoio à Pesquisa, elas operacionalmente agilizaram os trâmites na captação de recursos e na realização de atividades de pesquisa e extensão. Atualmente, a UFSC tem cinco Fundações de Apoio: a Fundação de Amparo à Pesquisa e a Extensão Universitária (FAPEU), a Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-econômicas (FEPESE), a Fundação José Arthur Boiteux (BOITEUX), a Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina (FEESC), e a Fundação CERTI. Observou-se que, a UFC como a UFRN, têm apenas uma.

Quanto à influência política foi identificado o fato da UFSC ter tido significativa participação de professores em funções de destaque em órgãos e programas ligados à Educação Superior. Por exemplo, na década de 70, o prof Stemer assumiu a Coordenação do PREMESU, um programa fundamental para a consolidação dos *campi* universitários das universidades federais. Na década de 80, o prof. Ernani Bayer assumiu a Vice-Presidência do Conselho Federal de Educação e foi Secretário de Ensino Superior – SESu. Na década de 90 o prof. Joaquim Rodolfo Pinto da Luz foi Secretário de Educação Superior. Nesta última década os Professores. Diomário Queiroz e Rodolfo Pinto da Luz assumiram a Presidência da ANDIFES e do CRUB, respectivamente e os Pró-Reitores das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFSC foram Presidentes dos seus respectivos Fóruns Nacionais. Estas participações colocaram a UFSC em posição de destaque no cenário nacional aproximando-a das instâncias de decisões políticas importantes no cenário da educação superior.

A UFC e a UFRN localizadas na Região Nordeste foram motivadas a preocuparem-se mais com os aspectos sócio-culturais de suas regiões de abrangência, implementando programas e oportunidades diferenciados de inserção na sociedade. Nesse sentido, elas foram hábeis para enfrentar, prever, compreender e responder as diversidades dos seus contextos ambientais, conforme antecipou Mintzberg (1995).

A UFC, desde sua origem, tendo como lema “O Universal pelo Regional”, tem vocação regional com base na qual prevalece a concepção do modelo norte-americano com orientação para o ensino e a pesquisa. Essa sua vocação desenvolvimentista tem vínculos muito estreitos com o Banco do Nordeste que deu forte apoio a essa universidade, principalmente nas décadas de 70 e 80. O cumprimento de sua missão como instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará e do nordeste priorizou suas atividades para o atendimento de demandas específicas da Região o que fez consolidar sua cultura e o seu domínio organizacional como instituição parceira do Estado.

A UFRN teve, a partir do CRUTAC, sua atenção voltada para as atividades de extensão como assistência à sociedade. A localização geográfica caracterizada por baixos níveis de desenvolvimento, e o predomínio da atividade agrícola associada à influência



política dos seus fundadores, sedimentaram sua vocação com atividades de ensino e extensão rural, na concepção de multidiversidade e definiram seu domínio organizacional através da formação de profissionais liberais a serviço do Estado e da assistência à população interiorana.

Dessas análises presume-se que o projeto institucional de cada uma dessas três universidades teve, na localização geográfica, forte componente de influência. Assim, a UFSC destacou-se na área tecnológica, dada sua estreita ligação com as indústrias e suas entidades representativas. A UFC contou com o apoio de órgãos de desenvolvimento regional para conduzir o desenvolvimento de suas pesquisas para áreas de interesses regional e estadual. Já a UFRN, teve sua vocação influenciada por partidos políticos, dito majoritários, que viam a universidade como uma importante instituição para a prestação de serviços, privilegiando atividades que atendessem uma grande faixa populacional na assistência à sociedade potiguar, especialmente nas áreas da saúde e educação, e, posteriormente, nas atividades culturais. As atividades de pesquisa da UFRN, assim como na UFC, também eram voltadas para interesses e potencialidades regionais, destacando-se a produção de medicamentos e as pesquisas espaciais. Naquela Universidade a área Médica sempre foi predominante o que pode ser comprovado pelo seu complexo hospitalar, atualmente composto por quatro unidades.

Em suma, o ambiente objetivo no qual as universidades estiveram inseridas na primeira década delimitada para esta pesquisa, foi caracterizado por oportunidades e ameaças: o País estava em fase de desenvolvimento econômico acelerado, mas convivía com um regime político militar que induziu as universidades a se adequarem a um modelo organizacional imposto por Lei. Portanto, na década de 70, o ambiente objetivo configurava-se pela dimensão institucional, na qual prevaleciam normas e regulamentos externos que culminaram com as universidades adaptando-se através do determinismo ambiental. Nessa década, o governo federal destacou-se como o principal *stakeholder* externo, e a cúpula estratégica, como *stakeholder* interno.

Na década de 80, o ambiente objetivo nos quais as universidades estavam inseridas era complexo, tanto em função da instabilidade política e financeira, quanto pela interferência governamental na autonomia das universidades federais. Em decorrência disso, elas tiveram suas estruturas físicas deterioradas e seus equipamentos sucateados. O crescimento do número de alunos e de cursos foi inferior ao das décadas anterior e posterior. Enfim, as universidades conviveram com crises institucionais e contaram com o apoio da ANDIFES, do CRUB, da ANDES e dos Fóruns Nacionais de Pró-Reitores, como *stakeholders* externos, e as associações de professores e técnico-administrativos, como *stakeholders* internos.

Na década de 90, o ambiente de inserção das organizações universitárias era de estabilidade econômica e de mudanças nas políticas educacionais. Nessa década, as universidades foram submetidas a avaliações compulsórias e orientadas a redefinir algumas de suas políticas internas em função da sua adequação à LDB promulgada em 1996. Nesse Contexto, o governo federal, empresas públicas e privadas e agências de fomento formaram os principais *stakeholders* externos, e os corpos: docente, discente e técnico-administrativo por meio de suas associações, os *stakeholders* internos.

A UFSC, a UFC e a UFRN têm estruturas organizacionais semelhantes. Essas estruturas foram moldadas com base no modelo burocrático e alteradas, ao longo do tempo, com as modificações nos contextos, nas configurações de poder e nos processos decisórios, observando-se um *continuum* entre as formas 'mecanicista' e 'orgânica'. Na década de 70, diante uma estrutura formal burocrática, as decisões estratégicas nas três universidades foram no sentido de serem eficazes enquanto organizações públicas. Essas três universidades eram



jovens e pequenas, com ênfase no ensino de graduação, e com uma pós-graduação incipiente, uma extensão direcionada para a prestação de serviços e uma pesquisa científica de pouca expressividade.

As estruturas organizacionais dessas universidades, diante de um Contexto em que houve transições de modelos políticos e econômicos, também conviveram com configurações estruturais que transitaram de burocracia mecanizada para a burocracia profissional. O poder decisório foi paulatinamente descentralizado da cúpula estratégica para o núcleo operacional, na medida em que os colegiados foram cumprindo seu papel na democratização das decisões nas universidades, fazendo surgir novas configurações de poder que se alternava entre a meritocracia e a arena política. Essas configurações consolidaram a predominância do processo decisório no modelo colegiado nas três universidades, principalmente quando as decisões eram de natureza acadêmica. Entretanto, nas universidades nordestinas, o modelo burocrático e o político transitaram de acordo com a natureza das decisões.

A atual estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina, mesmo atrelada ao Sistema Público de Administração, é a mais flexível das três universidades pesquisadas. A reforma estrutural ocorrida em 1996 permitiu maior agilidade na condução de processos acadêmicos e administrativos; assim como as fundações de apoio possibilitam, além de maior envolvimento de professores e alunos em atividades de pesquisa e de pós-graduação, a aquisição de equipamentos de apoio, laboratórios e recursos para manutenção.

A Universidade Federal do Ceará mantém uma estrutura formal hierarquizada típica do modelo burocrático, muito embora a descentralização do poder via ações dos colegiados configure uma estrutura burocrática profissional. Entretanto, as normas e regulamentos ainda são valores enraizados na sua cultura organizacional, pois qualquer mudança no funcionamento da universidade gera muitas resistências. Nesse sentido, a própria modernização administrativa, vista como ação estratégica com o propósito de agilizar os processos na universidade tem gerado uma série de manuais de procedimentos numa típica característica do modelo weberiano.

A estrutura formal fragmentada da UFC, em função de sua diversidade de órgãos, deve-se ao fato de todas as suas gestões terem criado e mantido as atividades que visavam identificar a instituição com as necessidades do Estado e da Região, além de sua estreita integração com o setor produtivo. Cabe ainda, o registro do senso de oportunidade que os dirigentes da UFC tiveram para utilizar os benefícios dos programas de apoio e financiamentos disponíveis nos diferentes órgãos de fomento, regionais e nacionais, dos projetos de cooperações universitárias e dos convênios com entidades nacionais e internacionais. Esse comportamento estratégico conferiu a UFC uma constante interação com o seu meio e uma capacidade de manter-se atualizada no que se refere às novas tecnologias educacionais e de informática.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte tem estrutura formal descentralizada sendo uma das pioneiras na descentralização orçamentária. A sua estrutura multi-campi recentemente re-estruturada, o Programa PROBASICA e várias outras decisões estratégicas ratificaram o compromisso dessa instituição com a formação de profissionais. O amadurecimento, conseguido na década de 90 com a implementação da avaliação institucional levou a UFRN a ampliar e a diversificar suas atividades-fim, redirecionando-se do ensino de graduação e de extensão para o ensino de pós-graduação e a pesquisa, através da institucionalização de bases de pesquisa que conduziram à melhoria das atividades de ensino, ao aumento da produção científica e a uma redefinição da extensão, com a expansão das atividades artístico-culturais.



Cada instituição incorporou à sua estrutura órgãos de apoio que ratificam suas concepções de universidade e expressam a valorização de sua cultura organizacional. A UFC instalou o Laboratório de Ciências do Mar, o Laboratório de Produtos Naturais, a Casa José de Alencar, as Casas de Culturas Estrangeiras, o Parque de Desenvolvimento (CETREDE), órgãos que dão suporte às suas atividades de pesquisa e extensão. Da mesma forma, a UFSC, com a administração das Fortalezas e de mangues, ampliou suas atividades de pesquisa ambiental e em outras áreas; com o Escritório Modelo de Assistência Jurídica, o seu papel na assistência social; e, com o Laboratório de Ensino à Distância, na Pós-graduação. A UFRN, consolidou suas atividades de extensão com o apoio da TV Universitária, da Escola de Música, do Museu de Arqueologia Câmara Cascudo e do Museu do Mar Onofre Lopes, além da relevante atuação do seu complexo hospitalar.

Na UFC e na UFSC funciona o Projeto Magister. Com base nos relatórios de 2000, este projeto concentrava cerca de 2.500 alunos matriculados na UFC, e de 419 na UFSC. Por sua vez, a UFRN tinha 2.958 alunos matriculados no Programa PROBÁSICA. Essas atividades de apoio a formação superior têm alavancado a expansão do número de matrículas na graduação. Destaca-se, também, a adoção do Ensino à Distância regulamentado em 1998. Nesta modalidade a UFC é pioneira, estando credenciada para o ensino à distância em Matemática, Ciências Biológicas, Química e Física. A UFSC dispõe de um moderno Laboratório de Ensino à Distância (LED) oferecendo cursos de Mestrado em várias áreas do conhecimento, de acordo com as demandas da sociedade. Este laboratório tem parceria com 25 universidades e institutos de ensino superior, com empresas públicas e privadas e órgãos do governo federa e estadual.

As decisões estratégicas, que definiram cada um dos períodos estratégicos das três universidades, confirmam a existência de mais de um tipo de estratégia para adequação da universidade ao seu Contexto. Essas decisões estratégicas foram determinadas por fatores organizacionais diferentes da estrutura e do ambiente, a exemplo da influência do seu fundador, de vocação da universidade, da cultura organizacional; da localização geográfica e da experiência da coalizão dominante.

Diante do modelo de universidade imposto pela Lei Nº 5.540/68 ocorreram nas três universidades mudanças estruturais e acadêmicas classificadas como revolucionárias. Todavia, em função da influência dos seus fundadores e da sua localização geográfica, cada universidade gestou seu modelo que foi sendo consolidado ao longo dessas três décadas.

A UFSC, com base nos ideais de professor João David Ferreira Lima de transformá-la numa “grande universidade” e não em uma universidade grande, e por ter uma localização geográfica beneficiada por um complexo industrial, sedimentou uma cultura da qualidade e inovação transformando-se em universidade de pós-graduação e pesquisa, na concepção do modelo alemão.

A UFC sedimentou sua cultura regionalizada, adotando o lema do professor Martins Filho “O Universal pelo Regional”. O crescente número de alunos e a qualidade de suas atividades fizeram a UFC tornar-se a mais importante instituição propulsora do desenvolvimento do Estado do Ceará. O seu modelo de universidade é baseado na concepção do modelo norte americano, em que predominam o ensino e a pesquisa.

A UFRN teve sua vocação orientada pelo pioneirismo do seu primeiro Reitor, o professor Onofre Lopes, que atribuiu a essa instituição a responsabilidade pela formação de profissionais qualificados para atuarem no mercado de trabalho do Estado. Assim, essa universidade foi construindo seu modelo de universidade na concepção de multidiversidade, tendo diversificado suas atividades de ensino e extensão de maneira a atender uma parcela

significativa da população dos municípios do Rio Grande do Norte. Essa concepção foi consolidada com a interiorização da UFRN, caracterizando, conseqüentemente, a sua cultura extensionista.

Considerações Finais

Enfim, os fundadores dessas três universidades influenciaram fortemente suas culturas e vocações, reafirmando as abordagens comportamentais defendidas por Schein (1992).

Os resultados da pesquisa apontaram, ainda, que as três universidades implementaram, em seus processos de adaptação ao Contexto, estratégias que conduziram à melhoria de suas eficácias e desempenhos organizacionais, reagindo especialmente às pressões externas do seu principal *stakeholder* - o governo federal.

Dessa constatação conclui-se que, as mudanças estratégicas ocorridas nessas três universidades, em sua maioria, tiveram origem no ambiente externo, uma vez que, diante das diferentes situações em cada década analisada, elas tiveram de garantir suas identidades e legitimidades.

Referências

- ALMEIDA, Edson Pacheco de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR. MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**. Florianópolis. Insular, 2000.
- ALVES FILHO, Antonio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do BESC**. 2000. 266f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- ANSOFF, H. Igor **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthhony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992..
- BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CHILD, J. Organizational, structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**. v.6, p. 2-22, 1972.
- CUNHA, Luiz Antonio. A universidade brasileira: entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Administração**. n.10, p. 90-96, jan. fev. mar. abr. 1999a.
- CUNHA, Luiz Antonio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. TRINDADE, Hélgio (org.). Petrópolis,RJ: Vozes. 1999b.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n5, p. 929-964, 1977.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n5, p. 929-964, 1977.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambridge, Harvard University Press. 1989.
- HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quartely**. v. 30, p.336-349, 1985.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational, strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1979b.



- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995..
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; e WATERS, J. A Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MONTEIRO, Angelise Valladares. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multi-casos em institutos de pesquisas**. 1999. 216 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.
- NUNES, Rogério da Silva. **Administração universitária: concepções, modelos e estratégias gerenciais**. 1998. Tese. (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, Marcos A. (Org.) **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos na empresa**. São Paulo: Nobel, 1995.
- PETTIGREW, Andrew. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice**. In. LAWLER, E. E. et al. (Eds). **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. V. 24, n. 6, p.649-670, 1987.
- PETTIGREW, Andrew et. al. **The Management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1989.
- PETTIGREW, Andrew. Longitudinal field research on change: theory and practice.. **Organization Science**. v.1, n.3, p.267-292, August, 1990.
- PETTIGREW, Andrew. A cultura nas organizações é administrável? In: **Cultura e poder nas organizações**. FLEURY, Maria Tereza et. Al.. São Paulo: Atlas, 1989.
- PORTER, Michel. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- QUINN, J. B. Strategies for change. In: Mintzberg, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992, p. 4-12.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational, culture and leadership**. Ed. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.
- STONER, James.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004





IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004

