

## O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL

Graziela Dias Alperstedt<sup>1</sup>  
Graciella Martignago<sup>2</sup>  
Gabriela Gonçalves Silveira Fiates<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo é resultante de uma pesquisa a qual teve como objetivo analisar o processo de adaptação estratégica de uma organização universitária a partir da Teoria Institucional. Trata-se de um estudo de caso longitudinal qualitativo. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias. A análise dos dados foi realizada de forma descritivo-interpretativa permitindo a identificação de 14 eventos críticos durante a vida da organização, os quais foram agrupados em 6 períodos estratégicos. De forma geral a adaptação da organização apresentou variações de um período estratégico para outro. Destaca-se, nesse processo, a importância das lideranças organizacionais e de seus “mitos racionalizados”. Nas diversas fases da vida da organização, a relevância dos *stakeholders* variou, assim como o estilo de gestão e o comportamento estratégico da organização. O caso apresenta fortes correlações com a Teoria Institucional.

**Palavras-chave:** Organização Universitária. Teoria Institucional. Adaptação Estratégica.

### 1 INTRODUÇÃO

A busca crescente de respostas aos processos de interação e adaptação entre as organizações universitárias e o ambiente externo tem levado pesquisadores, estudiosos ou simples observadores a uma série de indagações. A suposição é a de que, com o aumento da turbulência ambiental e as alterações nas concepções dos sistemas sociais, a adaptação dessas instituições se torna um fenômeno fundamental para a sua sobrevivência. Aliados a essa idéia, surgem, ainda, outros questionamentos referentes à efetividade na adoção de mudanças, bem como aos efeitos resultantes desses processos.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela ESAG/UDESC. Mestre em Administração e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora do Curso de Graduação e do Mestrado Profissional em Administração e Diretora de Pesquisa da Escola Superior de Administração e Gerência ESAG - Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Av. Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, Florianópolis, SC - CEP 88.035-001 - graziela@udesc.br.

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela ESAG/UDESC. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora do Curso de Graduação em Administração e Negócios da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Rod. SC 401, Km 19, Trevo de Ingleses, Florianópolis, SC - graciella@cassol.com.br.

<sup>3</sup> Mestre e Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora do Curso de Graduação em Administração e Negócios e do Mestrado em Administração e Coordenadora de Pesquisa da Universidade do Sul de Santa Catarina. Rod. SC 401, Km 19, Trevo de Ingleses, Florianópolis, SC - fiates@certi.org.br. Artigo recebido em: 01/03/2006. Aprovado em: 01/06/2006.

Todavia, gerenciar uma organização complexa como a universidade requer atenção a uma série de fatores os quais muitas das vezes, pelas inúmeras interações existentes, tornam-se incontroláveis. Muitos são os fatores do ambiente que geram impactos nas organizações universitárias retirando cada vez mais do seu dia-a-dia a crença pela certeza. Além de todas as forças que comumente afetam as demais organizações, as universidades passam por dificuldades decorrentes da própria expansão do ensino superior e da intervenção normativa do governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento.

Nas universidades, a implantação das mudanças condiciona-se à sua legitimação junto aos seus públicos relevantes, revelando o caráter institucional dessas, uma vez que os dirigentes dependem da aceitação de suas ações a fim de garantirem continuidade em sua gestão, sobretudo quando a gestão depende de processo eleitoral. Além deste fato, as reformas têm de ser legisladas o que torna todo esse processo bastante complexo.

Convém destacar também que a adoção de formas mais flexíveis por parte da universidade, gerou uma maior possibilidade de participação das partes envolvidas. Todavia, originou uma organização extremamente complexa, na qual convivem múltiplas competências e funções exercidas por meio da colaboração de uma série de órgãos colegiados, tornando muito complicadas as linhas de hierarquia e de responsabilidade dentro da organização. Essa complexidade, muitas vezes, acaba gerando problemas para a administração das universidades, no que se refere ao seu gerenciamento administrativo.

No Brasil muitas das universidades públicas são detentoras de marcas históricas e de muitas conquistas. Elas são o berço do ensino superior brasileiro e as maiores responsáveis pelas pesquisas desenvolvidas no país. Entretanto, as universidades públicas convivem com muitas dificuldades. Muitas dessas dificuldades estão atreladas à falta de financiamento para o ensino superior por parte do governo. Outras dificuldades são internas, tais como a complexidade de sua estrutura, a inércia organizacional, total dependência econômica do Estado, corporativismo, precário sistema de avaliação dos resultados, currículos extensos e manutenção de cursos de baixa demanda.

Por outro lado, nas universidades particulares outras dificuldades são marcantes. Muitas dessas dificuldades são oriundas do novo arcabouço normativo do ensino superior e dos atos regulados pelo Ministério da Educação oriundos da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, como o Sistema Nacional de Avaliação. Contudo, o fator determinante parece ter sido a política de expansão do ensino superior. Se antes a política governamental ora estimulava, ora freava a expansão do ensino superior, nos últimos anos passou a ser deliberada. O cenário, portanto, passou a ser de extensa concorrência. A expansão modificou, dessa forma, a relação de forças entre as diferentes instituições. Instituições diferentes se

defrontam com variados tipos de serviços sendo oferecidos. Muitas vezes, o mesmo serviço é oferecido no mesmo espaço geográfico de suas “concorrentes”, com preços, infra-estrutura, estratégias de mercado e metodologias diferentes. Internamente muitas destas instituições se defrontam com a total dependência das mensalidades, qualificação deficiente do corpo docente, evasão escolar, pesquisa incipiente, alta concentração de cursos noturnos, salas de aula superlotadas, proliferação de cursos de baixo custo operacional (MEYER, 1998), dentre outros fatores.

Nesse sentido, o aumento da demanda social pelo ensino superior estimulada pelo governo brasileiro resultou numa extraordinária expansão desse sistema. Contudo, o aumento da população de estudantes no nível superior, em muitos casos, acabou gerando nas instituições transformações sem que elas percebessem a exata proporção das mudanças a que foram submetidas e, muitas vezes, sem entenderem esse processo.

Particularmente no caso das universidades, os argumentos aparentemente comuns a todas as demais organizações revestem-se de uma importância particular, tendo em vista suas relações com o Estado e com a Sociedade. Nas universidades, tanto os profissionais quanto os alunos, objeto de suas ações, são, ao mesmo tempo, agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a instituição deve alcançar. A qualidade do resultado assim obtido é a contribuição da universidade para a formação de cada ser humano ali inserido, com seus direitos, deveres, peculiaridades e especificidades, resultados esses cujas implicações são multivariadas em termos de uma reflexão sobre o futuro. Assim, a responsabilidade social da universidade não se esgota na investigação e no ensino. A concepção mais ampla do papel da universidade envolve a valorização das comunidades e a intervenção reformista dos problemas sociais, papel este que tende a reforçar-se em períodos históricos de transição ou de aprofundamentos democráticos como o que está sendo vivenciado pela humanidade neste início de século.

Assim, existência de um sistema de ensino superior de excelência em âmbito nacional é extremamente necessária em países como o Brasil, por uma série de razões. As universidades estabelecem padrões de qualidade para a sociedade, constituindo-se como referência para o setor privado. A provisão de pessoal qualificado necessário ao desenvolvimento do próprio ensino superior, público e privado, também é papel da universidade. Destaca-se ainda o desenvolvimento da pesquisa, especialmente aquela de alto custo que não oferece retorno social imediato, além da compensação das desigualdades regionais, garantindo a oferta de ensino de alta qualidade e a institucionalização de capacidade de pesquisa em todas as regiões do país.

Com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento do processo de adaptação das organizações universitárias procurou-se, a partir desta pesquisa, investigar a adaptação estratégica de uma universidade a partir da lógica da Teoria Institucional. Os dados foram coletados por meio da análise documental e de entrevistas com as coalizões dominantes da universidade nos seus diversos períodos. A análise foi realizada de forma descritivo-interpretativa.

## **2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS**

### **2.1 Adaptação estratégica**

A adaptação organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam. A organização na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserida e o ambiente na medida em que é moldado pela organização quando esta busca o atendimento das suas necessidades (LAWRENCE; DYER, 1981).

A partir dos estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1979), dentre outros, pode-se considerar que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciado tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas (MINTZBERG, 1983). Há, neste processo, uma lógica interativa, sendo que os resultados emergem não só como produto de debates racionais tendo como base a racionalidade limitada, “mas também moldado por interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por forças burocráticas, por grandes mudanças no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural” (PETTIGREW apud CUNHA, 1996, p.3).

Para Miles e Snow (1978), algumas perspectivas analíticas foram desenvolvidas por diversos especialistas, nos vários campos do conhecimento, para tentar explicar a questão da adaptação organizacional. Tais perspectivas procuram analisar a mudança a partir de uma visão limitada da adaptação organizacional. Para os economistas, por exemplo, o mercado, o nível de produtos finais e os preços são os aspectos mais relevantes no processo de adaptação organizacional. Já para os especialistas de marketing e para os analistas de política de negócios a atenção maior volta-se para os métodos pelos quais se observa as oportunidades do ambiente no qual se insere a organização. Para os engenheiros industriais, a importância está no desenho dos novos produtos ou serviços. Os *experts* em comportamento organizacional enfatizam a importância da liderança, da motivação, do desenho do trabalho, dos sistemas de recompensa e da diminuição das barreiras pessoais que impedem a operacionalização

eficiente do sistema.

Miles e Snow (1978) acreditam que nenhuma dessas visões consegue explicar as mudanças ocorridas nas empresas por eles estudadas. Para isso, os autores enfatizam a necessidade de se discutir as perspectivas e as abordagens sobre a adaptação organizacional existentes na literatura especializada.

Um exame da literatura sobre adaptação organizacional permite observar uma variedade de teorias e modelos que tentam explicar a relação entre a organização e o ambiente. Na Teoria Estruturalista nos fins dos anos 50 e início dos anos 60, houve uma preocupação com a relação organização/ambiente. Esse fato evidencia-se pela análise da “sociedade de organizações” e da importância dada para a análise interorganizacional ou os fenômenos externos em função das relações da organização estudada com outras organizações no meio ambiente. Assim, além da análise interna das organizações, os estruturalistas inauguraram a preocupação com a análise interorganizacional. O exame das relações interorganizacionais evidencia o fato de que toda organização funciona a partir de transações com outras organizações. Assim, uma forte interdependência passa a existir entre elas, sendo que cada organização interage com o seu ambiente externo e com as demais organizações nele inseridas.

Ainda nas décadas de 50 e 60, a Teoria Geral dos Sistemas trouxe uma enorme contribuição para a o estudo e a compreensão das organizações como sistemas abertos. O enfoque dos sistemas abertos fundamenta-se no princípio de que as organizações estão abertas ao ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este caso queiram sobreviver. A conceitualização das organizações como sistemas abertos modificou toda a visão da abordagem clássica, sugerindo que se deveria efetuar o processo de organização tendo-se em mente o ambiente (MORGAN, 1996). Assim, as organizações passaram a ser definitivamente compreendidas como organismos em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (KATZ; KAHN, 1972). Apesar de gerar muitos conceitos novos para se pensar as organizações, a Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida apenas no nível teórico.

Foi na abordagem contingencial, também na década de 60, que surgiram os primeiros estudos e pesquisas que tentaram explicar a relação entre a organização e o seu ambiente de forma mais concreta. A abordagem contingencial salienta que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Essa interpretação pressupõe que é no ambiente que se pode localizar explicações causais das características das organizações. O *the best way* da abordagem clássica foi substituído pelo “tudo depende” da Teoria da Contingência. A relação empresa/ambiente, nesse sentido, refere-se ao ambiente como variável independente e as características organizacionais como variáveis dependentes

do ambiente.

A abordagem contingencialista é representada principalmente pelas pesquisas de Chandler (1962), Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1968) e Woodward (1965). O estudo de Chandler (1962) procurou demonstrar como a estrutura das empresas por ele estudadas foi continuamente adaptada e ajustada à estratégia mercadológica. Burns e Stalker (1961) verificaram a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das industriais. Lawrence e Lorsch (1967) ao preocuparem-se com as características que devem ter as organizações para melhor se adaptarem ao ambiente, concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração. Embora esses dois aspectos sejam requeridos pelo ambiente, eles apresentam características opostas. Woodward (1965), por sua vez, procurou demonstrar que a tecnologia é a variável determinante da qual se originam a estrutura e o sistema de controle organizacionais.

A Teoria da Contingência, entretanto, sofreu inúmeras críticas. A maioria delas refere-se à tentativa de explicar a relação organização/ambiente por meras associações positivas entre as características estruturais da organização e os aspectos do ambiente (PETTIGREW, 1987).

Além das teorias da administração por meio das quais se procurou esclarecer a relação entre a organização e o seu ambiente, pode-se encontrar na Teoria Organizacional duas perspectivas que têm conduzido o debate acerca do processo de adaptação estratégica das organizações. A primeira delas é a visão determinista que interpreta o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha de estratégias. Nesta visão encontra-se, por exemplo, a Teoria da Seleção Natural (HANNAN; FREEMAN, 1977). No outro extremo, encontra-se a visão voluntarista que atribui aos atores organizacionais a capacidade de escolha e criação de condições para a mudança (ACUÑA; FERNANDEZ, 1995). Dentro dessa perspectiva é possível encontrar a Teoria da Dependência de Recursos, o Modelo Racional e a Escolha Estratégica.

Com relação à discussão voluntarismo/determinismo, Child (1997) argumenta que não se pode interpretar esses termos de forma dicotômica. Na realidade, tanto organização quanto ambiente exercem pressões para a mudança, conduzindo a interpretação desses conceitos na forma de um *continuum*. Assim, pode-se encontrar, dentro de um *continuum*, interpretações mais ou menos voluntaristas (ou deterministas).

A Teoria Institucional é abordada na literatura especializada sob duas vertentes: a primeira de cunho mais estruturalista, dentro da perspectiva determinista, que vê o ambiente como o grande determinante das mudanças ou o “agente” da ação e, a segunda vertente,

baseada no caráter interpretativo e fundamentada na construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985). Nesse sentido, cabe ressaltar que grande parte da literatura especializada em Teoria Institucional desenvolvida na última década procura ressaltar exatamente o caráter não determinista desse construto.

## **2.2 Teoria Institucional**

A Teoria Institucional, utilizada neste trabalho, pressupõe que a influência sobre as organizações é exercida por grupos ou normas sociais, tanto internas, quanto externas (ZUCKER, 1987). As estratégias adotadas pela organização, nesse sentido, podem ser compreendidas como conseqüências dos padrões institucionalizados no ambiente organizacional. Esses padrões podem ser influenciados por mecanismos coercitivos, normativos ou miméticos (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Como destaca Ogawa (1994), o comportamento dos atores, tanto individuais quanto coletivos, resulta da influência de instituições tais como regras sociais que acabam formando as teorias culturais, as ideologias dominantes e as prescrições sociais. As pressões exercidas para que a organização se conforme a essas regras e normas, acabam guiando seus comportamentos, os quais tenderão a ser compatíveis às forças institucionais. A preocupação em se conformar às regras e normas ditadas pelo ambiente, originam, desse modo, uma uniformidade nas organizações. Essa tendência à similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional é denominada isomorfismo (ZUCKER, 1987).

Para DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo institucional é o grande responsável pela homogeneidade estratégica das organizações podendo ocorrer a partir de três mecanismos. O primeiro desses mecanismos refere-se às forças coercitivas do ambiente, como a influência política, as regulações governamentais e as forças culturais que acabam impondo às organizações uma certa uniformidade (HALL, 1990).

O isomorfismo mimético ou mimetismo organizacional é a segunda forma pela qual o isomorfismo ocorre. Esse tipo de isomorfismo se dá em resposta às incertezas ambientais. As organizações buscam respostas a incertezas com base nas formas com que outras organizações enfrentam as mesmas incertezas ambientais. Rowan (apud HALL, 1990), por exemplo, argumenta que as escolas públicas criam e eliminam posições administrativas com o objetivo de tornarem-se isomórficas com as normas prevalecentes.

Uma terceira fonte de isomorfismo é aquela que ocorre proveniente das pressões normativas que se originam da profissionalização da força de trabalho, especialmente da gerência. Na medida em que as pessoas participam de associações profissionais e de negócios,

suas idéias tendem a ser homogêneas (DIMAGGIO; POWEL, 1983). Deste modo, elas acabam modelando suas organizações de modo a parecerem uniformes (OGAWA, 1994).

Concebendo o desenho organizacional em resposta às pressões ambientais tanto internas quanto externas, com o tempo, as organizações que atuam no mesmo ramo tendem a parecer umas com as outras. Organizações como as escolas públicas, por exemplo, que não possuem tecnologias claramente definidas (DIMAGGIO; POWEL apud OGAWA, 1994) e que não operam em mercados competitivos (DIMAGGIO; POWEL, 1983) utilizam-se dessa prática a fim de ganhar legitimidade com os seus stakeholders (DIMAGGIO; POWEL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1987; ZUCKER, 1987) sem que tenham, necessariamente, que demonstrar eficiência em suas operações (OGAWA, 1994).

Assim, de acordo com essa perspectiva, as opções estratégicas e as intenções de controle da organização seriam entendidas como originárias da ordem institucional em que uma empresa se vê inserida (HALL, 1990) e não dentro de uma lógica de eficiência e eficácia.

Desse modo, os padrões institucionalizados acabam influenciando as opções com que se deparam os tomadores de decisão. Todavia, as decisões são produto das interpretações dos tomadores de decisão que, por sua vez, são baseadas em suas crenças e valores socialmente construídos a partir de suas interações sociais (MACHADO–DA-SILVA; FONSECA, 1999; MACHADO–DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Assim, os decisores organizacionais mesmo quando pensam estar agindo conforme padrões lógicos e racionais, podem, de fato, estar apenas seguindo padrões interpretados como racionais influenciados pelo ambiente institucional como respostas racionais à determinada situação (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Em muitas universidades, a descentralização do poder, a autonomia profissional, a estrutura complexa e a intervenção governamental nos negócios internos das instituições acabam tornando a visão convencional de formulação de estratégias pouco adequada. Hardy (1996) comenta que o processo de formulação de estratégias nas universidades é, devido a esses fatores, muito diferente da visão de estratégia deliberada. Muitos são os atores envolvidos; as estratégias são freqüentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam; as normas profissionais influenciam fortemente as estratégias.

Tudo isso faz com que a mudança estratégica seja difícil e quando ela de fato ocorre, acaba se dando a partir de respostas graduais às pressões ambientais (HARDY, 1983) e institucionais. Mediante tais constatações levantadas na literatura especializada, utiliza-se neste trabalho a definição de estratégia como a ocorrência de um padrão, de uma certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações (MINTZBERG apud HARDY; FACHIN,



1996). A adoção desta definição inclui tanto as estratégias planejadas, como reconhece a existência de estratégias emergentes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O caso estudado está inserido no universo das universidades fundacionais do Estado de Santa Catarina. A Universidade objeto de estudo, denominada aqui de universidade Alfa caracteriza-se juridicamente como uma fundação criada por lei municipal sujeita a regime jurídico de direito privado, de caráter comunitário e regional, organizada por transformação de uma Fundação e, reconhecida como Universidade por Portaria Ministerial do MEC na década de 80 do século XX. Foi escolhida para estudo por acreditar-se em um caso revelador - *revelatory case* (YIN, 1989). A história organizacional da instituição Alfa apresenta características que permitiram o estudo de fenômenos pouco discutidos na literatura sobre organização universitária. Apesar das semelhanças na trajetória das universidades fundacionais do Estado de Santa Catarina, fatos da história dessa organização chamaram a atenção dos pesquisadores. Pode-se citar o crescimento acelerado nos últimos anos, a força do acaso moldando as estratégias da organização e os processos políticos internos.

Fundamentando-se em uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, procurou-se analisar a mudança organizacional tratando o processo como uma seqüência de eventos que descreve como as estratégias mudam no tempo. Adotou-se também uma teoria teleológica do processo, na qual os objetivos do processo são definidos “interativamente pelos atores, muitas vezes de forma conflituosa e subjetiva” (VAN DE VEN, 1992; CUNHA, 1996, p.18).

Inicialmente, trabalhou-se com materiais informativos já disponíveis em pesquisas anteriores, bem como com documentos organizacionais, revistas especializadas e informações, leis e resoluções obtidas junto ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Cabe ressaltar que as universidades fundacionais do Estado de Santa Catarina fazem parte do Sistema Estadual de Ensino. No caso do Estado de Santa Catarina, o Conselho Estadual possui poderes delegados pelo Conselho Federal para legislar sobre o sistema.

O exame do material disponível serviu como base para os próximos passos a serem desenvolvidos e para a montagem do contexto e da história de vida da organização estudada, caracterizando o ambiente objetivo em que ela se desenvolveu. Algumas dificuldades foram encontradas nessa etapa do estudo. A principal delas refere-se à forma como os documentos organizacionais encontravam-se armazenados. A maior parte do material disponível estava disperso, sendo que a organização não possuía ainda um banco de dados ou um sistema de informações organizado o que dificultou o trabalho de coleta. Um exemplo disso foi a

tentativa de resgate do organograma da instituição quando da sua transformação em universidade. O material encontrava-se perdido em meio a vários papéis e sua recuperação teve que ser feita pelos pesquisadores pois, a organização não tinha este documento de sua história devidamente arquivado. Uma outra dificuldade diz respeito às limitações dos pesquisadores no que se refere à interpretação de documentos jurídicos. O mesmo ocorreu para a compreensão de fatos passados não vivenciados pelos pesquisadores, aliados a um extraordinário volume de dados que dificultaram a sua manipulação.

Após o exame do material coletado, partiu-se para as entrevistas a fim de se obter dados sobre o ambiente subjetivo da organização por meio da análise da percepção dos membros das coalizões dominantes da organização. Esta etapa teve como objetivo captar a interpretação dos tomadores de decisão e seus “mitos racionalizados”. Assim, as entrevistas foram a principal fonte de informação deste estudo, seguindo a orientação de Merriam (1998).

Em um primeiro momento, foram analisadas aproximadamente vinte entrevistas já transcritas sobre a história da instituição, realizadas por acadêmicos do Curso de História, para a disciplina Metodologia Histórica. Essas entrevistas foram utilizadas para o conhecimento da história da universidade contada por professores, dirigentes e ex-dirigentes da instituição.

Após essa primeira etapa, iniciaram-se as entrevistas com os integrantes das coalizões dominantes na organização nos diferentes períodos (CHILD; SMITH, 1987; CHILD, 1972) da Universidade, a fim de focar mais diretamente o objetivo da presente pesquisa. Ao todo foram 10 entrevistas gravadas em fita cassete e transcritas posteriormente. As entrevistas duraram em média 60 minutos.

Após os primeiros dados coletados, foram feitas anotações e observações. Os dados foram lidos e relidos e notas e comentários foram aparecendo na margem dos dados. Anotaram-se reflexões, temas importantes, pressentimentos e idéias derivadas desse primeiro conjunto de dados. Depois da segunda entrevista, os dados foram sendo comparados com aqueles coletados na primeira entrevista e com os dados secundários. Essas comparações foram demonstrando a necessidade de novos dados para complementar idéias ou informações já coletadas. No fim desse processo dinâmico, identificou-se um conjunto de categorias e temas importantes, os quais foram sendo organizados e refinados ao longo do tempo, dando origem aos eventos críticos identificados na análise deste trabalho, que, por sua vez, foram agrupados em períodos estratégicos e descritos a partir da interpretação dos atores.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise do processo de adaptação estratégica da universidade em estudo por meio do conteúdo expresso em documentos e em entrevistas realizadas, identificou-se 14 eventos críticos ou decisões estratégicas os quais foram agrupados em 6 períodos estratégicos.

Ao longo dos 38 anos de existência (período coberto por esta pesquisa), a instituição lutou para se adaptar ao ambiente externo de várias formas. Assim, para que se pudessem definir as decisões estratégicas críticas, foi utilizada a “tabela de incidentes críticos”, proposta por Miles e Huberman (1984), a partir da qual se procedeu da seguinte maneira:

- a) durante a coleta dos dados primários, procurou-se atentar para informações que revelassem indícios da importância de certos eventos. Neste ponto, dois critérios foram utilizados: a ênfase e o tempo que os entrevistados dedicavam ao tema, a visão que eles tinham das relações entre os eventos e acontecimentos futuros, além da influência (positiva e negativa) dos eventos no desempenho da instituição a longo prazo;
- b) num segundo momento, de posse dos dados secundários juntamente com o conhecimento da interpretação dos entrevistados, procurou-se, a partir da análise global da história da instituição, identificar os eventos realmente decisivos para a compreensão do processo de adaptação estratégica da instituição.

No período considerado, compreendido de 1964 a 2002, foram identificados 14 eventos críticos. Para a identificação dos eventos críticos, baseou-se na análise das entrevistas com os integrantes das coalizões dominantes da organização nos diferentes períodos.

<i>Evento crítico</i>	<i>Ano</i>
1. Criação da Faculdade de Ciências Econômicas e do Instituto Municipal de Ensino Superior	1964
2. Criação da Fundação de Ensino Superior	1967
3. Aquisição da sede própria	1972
4. Eleições/Troca de comando	1977
5. Transformação da Fundação em Universidade	1989
6. Eleições: a primeira como Universidade	1989
7. Novas Eleições/Troca de Comando	1993
8. Elaboração do Planejamento Estratégico Versão 1993/1997	1993

9. Reeleição	1996
10. Criação do <i>Campus</i> da Grande Florianópolis	1997
11. Criação do Centro Internacional de Pós-Graduação em Florianópolis	1997
12. Planejamento Estratégico versão 97/2000	1997
13. Mudança Estrutural/Estatuto/Regimento	1997
14. Implantação das unidades em Laguna, Imbituba, Içara e em Florianópolis.	1998 - 2002

*Quadro 1* – Eventos críticos

*Fonte:* dados primários e secundários coletados pelas autoras

Com base nos eventos descritos na tabela acima, partiu-se para a definição dos períodos estratégicos da instituição. O período estratégico neste trabalho é caracterizado por um conjunto de decisões e ações que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período. No período 1964-2002, foram identificados 6 períodos estratégicos apresentados na tabela abaixo e descritos a seguir:

<i>Descrição</i>	<i>Período</i>
1. Pioneirismo	1964-1971
2. Crescimento	1972-1976
3. Consolidação burocrática	1977- 1988
4. Transformação	1989-1992
5. Expansão contida	1993-1996
6. Expansão empreendedora com consolidação da visão gerencial	1997-2002

*Quadro 2* – Períodos estratégicos

*Fonte:* dados coletados pelas autoras

### **Período 1 – Pioneirismo**

A primeira fase da instituição, caracteriza-se por um período de formação dominado por uma estratégia de configuração, a *gestalt strategy* (MINTZBERG, 1978). Segundo o autor, esta estratégia cria os fundamentos da ação organizacional, influenciando no seu desenvolvimento ao longo do tempo. A arquitetura da estratégia de configuração da universidade em estudo é muito complexa e fundamenta-se em vários elementos. Sua

construção se inicia com o processo de criação da organização que foi fortemente influenciado por dois fatores, quais sejam, a aspiração de algumas lideranças locais e da própria comunidade em relação ao ensino superior aliado a um movimento de auto-estima da comunidade que pretendia ser auto-suficiente, inclusive no que diz respeito à oferta de ensino superior e a existência de um líder, um empreendedor que lutou, brigou e comprou a idéia.

A Universidade objeto de análise teve sua origem no ano de 1964, com a Faculdade de Ciências Econômicas, criada pela Lei Municipal e vinculada a um instituto municipal, uma autarquia municipal criada na década de 60 por lei, com o objetivo de manter a Faculdade de Ciências Econômicas.

A iniciativa de criação da Faculdade de Ciências Econômicas em sua cidade de origem teve à frente um empreendedor, um pioneiro, seu primeiro dirigente, o qual percebia que era impossível para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina adotar o modelo que a federação vinha seguindo até então, o modelo centralizado.

O processo de criação da Faculdade de Ciências Econômicas foi encaminhado ao Conselho Federal de Educação para fins de autorização de funcionamento. Naquela época, não havia, com exceção da Escola de Economia de Blumenau, uma faculdade ou um curso superior no interior de Santa Catarina. “Mal existia a recém criada Universidade Federal, em Florianópolis. A idéia que se tinha é que a universidade só poderia existir em Florianópolis.”(DELLA GIUSTINA, 1995, p. 12)

Nesse contexto, o pedido de autorização de funcionamento estava para ser rejeitado por um parecer do Conselho Estadual de Educação, pois, não havia, segundo este órgão, condições para autorização de cursos no interior do Estado de Santa Catarina. Após a manifestação oral do Presidente da Fundação, um dos Conselheiros pediu vista ao processo para ser dele o relator. Foi-lhe, então, concedido vista. Ele examinou o processo e um mês após deu o parecer favorável, autorizando, afinal, a implantação do curso. No ano seguinte, 1965, a nova Faculdade de Economia só realizou vestibular no mês de abril. No mesmo mês foi proferida a aula inaugural da Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina. Assim tudo começou.

O processo inicial da vida da universidade objeto de análise apresenta fortes características de uma “organização empreendedora”. Em Mintzberg (1992), o modo empreendedor de formulação de estratégias se caracteriza pela figura forte de um líder que administra a organização de uma forma autocrática, aliado a uma estrutura organizacional simples e cujo poder e controle estão centralizados no líder/fundador. Neste caso o *staff* é reduzido, chegando o líder a se confundir com a própria coalizão dominante (CHILD, 1972) . É também o líder quem avalia o campo organizacional e define as estratégias para a

*Revista de Ciências da Administração – v.8, n.15, jan/jun 2006*

organização.

Apesar do líder estabelecer o direcionamento da organização de forma centralizada, existe a consideração de determinados atores tanto do ambiente externo, quanto do ambiente interno à organização. Neste primeiro momento, o líder parece ter construído sua estratégia de configuração levando em consideração, principalmente, cinco elementos do ambiente que podem ser classificados como compondo a dimensão institucional, ou seja, aquela caracterizada pela elaboração de normas e regras que pressionam a organização a se conformar a elas: as forças governamentais (municipais, estaduais e federais), a comunidade e os colaboradores internos.

## **Período 2 - Crescimento**

No período de crescimento, a instituição buscou a compra de uma sede própria. Após alguns contatos com os padres da Congregação à qual pertencia um Colégio da região, manifestou a vontade em comprá-lo. O então presidente da Fundação foi a São Paulo onde ficava a sede da Congregação dos Padres. Lá, encontrou-se com o padre ecônomo da Congregação. As negociações começaram a partir dos dois bilhões e duzentos milhões de Cruzeiros da avaliação do prédio. Os padres reconheceram que o Colégio tinha sido construído com apoio de toda comunidade e com o trabalho deles durante 25 anos. Propuseram, então, que a Fundação pagasse 50% e que o restante eles abrissem mão em nome do projeto da Fundação e que correspondia àquela parcela que eles consideravam apoio da comunidade. Essa vitória acabou reduzindo de dois bilhões e duzentos, para um bilhão e cem Cruzeiros.

Na época o Governador do Estado de Santa Catarina era Ivo Silveira. O presidente da Fundação se deslocou, então, para Florianópolis com o intuito de buscar uma negociação com o Estado. O então governador acabou assinando um compromisso de que o Estado entraria com 50% do valor restante, ou seja, de um bilhão e cem Cruzeiros. O valor inicial de dois bilhões e duzentos Cruzeiros já tinha sido transformado em quinhentos e cinquenta Cruzeiros. Faltava apenas acertar o resto. Foi quando o Presidente da Fundação retornou para São Paulo e conseguiu negociar com os Padres que o restante do pagamento, ou seja, quinhentos e cinquenta Cruzeiros, seriam pagos duzentos e cinquenta à vista e os outros trezentos em três anos. Entretanto, a Fundação não tinha os duzentos e cinquenta.

A esta altura, era Governador do Estado Colombo Machado Salles. Depois dos trâmites burocráticos da mudança de Governo e vencida a resistência de outros setores e oposições, o novo Governador não só cumpriu o compromisso do Governo anterior, como

também concedeu trezentos milhões de Cruzeiros para proceder à reforma do prédio. Com esse dinheiro, os imensos dormitórios foram transformados em salas de aula.

Destaca-se, ainda, a importância de fatores como o acaso, referindo, principalmente, à ocorrência de uma enchente que abalou toda a cidade sede da instituição e conseqüentemente a instituição, seus professores e alunos. Apesar da “catástrofe” aparente, a organização soube aproveitar as oportunidades do “acaso” para fortalecer o seu papel perante a comunidade. Tal fato caracterizou-se como um importante elemento de redefinição das estratégias adotadas pela organização naquele momento.

A enchente, em 1974, trouxe várias conseqüências, “não tanto em perda de vidas que foram seguramente significativas porque foram mais de 100 pessoas, mas, a tragédia também do ponto de vista social e econômico foi significativa” (entrevistado G) . Em primeiro lugar, a própria subsistência da Instituição esteve questionada. Os professores, na sua grande maioria, haviam perdido seus bens, suas casas, seus carros, ou pelo menos danificado muito.

*Os salários estavam em atraso e houve uma reunião dramática em torno de uma mesa [...] foi a primeira vez que se ouviu assim: quem não tiver condições de ficar, a gente há de entender os motivos. E, quem quiser ficar, fez-se novamente o chamamento, vamos arregaçar as mangas e vamos construir e se levar adiante (entrevistado B).*

E, a partir daí, começou uma atividade de extensão, com cursos para assentador de tijolos, pedreiros, dentre outros. Para reconstruir fisicamente a cidade, foram oferecidos diversos cursos a fim de preparar mão-de-obra para reorganizar a sociedade. Foi quando a fundação foi buscar especialistas em organização social. A partir daí surgiu o embrião para o curso de Serviço Social. Foram também necessários muitos cuidados com a saúde. E, os especialistas, assessores, consultores migraram para a cidade para ajudar. Isso proporcionou o embrião da idéia de cursos na área da saúde.

As primeiras idéias relativas à área tecnológica vieram da química industrial, com preocupações na área de cerâmica, que era a vocação da região e, na área do carvão, que era um bem da região. Segundo os entrevistados, a idéia era a de resgatar os valores econômicos para a cidade não sucumbir.

Ainda como conseqüências da enchente, além dos professores terem seus bens perdidos, grande parte dos alunos perderam também a condição de alunos contribuintes. Com a impossibilidade de pagar suas mensalidades, muitos alunos trancaram, desistiram ou abandonaram seus cursos.

O relato dos entrevistados revela que, apesar de ter tido seu prédio bastante danificado pela enchente, coube à instituição tomar iniciativa, como uma instituição que se vislumbrava

até como universidade, da resolução dos problemas conseqüentes da enchente de 1974.

Após a enchente, houve a iniciativa de se criar os cursos na área da saúde que era a área mais atingida pelas conseqüências da enchente. Assim, como resultado de estudos de retomada do crescimento da enchente de 1974, a instituição estudou e implementou a criação de cursos na área de saúde como Enfermagem e Obstetrícia e o Curso de Serviço Social, na área social, para começarem a funcionar em 1976. Nessa mesma época iniciava-se, também, o primeiro curso tecnológico, ou seja, Química Industrial.

Um outro fato que chama a atenção no período, conforme a interpretação dos entrevistados, é o contexto externo marcado por uma forte crise em nível nacional de ordem fiscal e com altos índices de inflação. O impacto da crise foi percebido pelos dirigentes da instituição que conviveram com greves sucessivas por melhorias salariais e pelo ensino gratuito, o que pode ter desviado a atenção da organização para a resolução de problemas imediatos.

Nessa fase, a consideração da coalizão dominante em relação aos discentes cresce, o que caracteriza bem a importância deste *stakeholder*, cujo poder foi fortalecido a partir do desencadeamento de uma greve que levou a organização a buscar negociações junto a eles.

### **Período 3 – Consolidação burocrática**

Durante este período a universidade concentrou-se em “colocar as contas em dia” a fim de reparar os danos oriundos do período de crescimento. A fim de se legitimar como instituição perante a comunidade interna e externa e preparar-se para a sua transformação em universidade, a organização, a partir da gestão de um novo líder preocupou-se em reorganizar-se internamente. Este fato está intimamente relacionado ao estilo de gestão do novo dirigente que percebeu a necessidade de “controlar a organização” e com o objetivos de prepará-la para a próxima fase.

### **Período 4 - Transformação**

No período de transformação houve um rompimento muito grande com todos os padrões internos da organização, como estrutura de poder, estrutura organizacional, tomada de decisão e demais mecanismos internos que vinham sendo conduzidos até então. O modelo organizacional adotado pela organização, instituído por força de lei, divergia em muito das origens e da cultura da organização, assemelhando-se aos modelos adotados pelas universidades federais: o modelo colegiado. Nesse sentido, houve a necessidade da



organização de adotar uma estrutura organizacional convergente com os padrões exigidos pelo Ministério da Educação para sua transformação em universidade.

*E, isso [a transformação em universidade] provocou uma mudança [...] estrutural muito grande e eu faço a seguinte leitura: a [...] se transformou em universidade no nome, se transformou em universidade na estrutura, mas não se transformou em universidade na cultura das pessoas (entrevistado C).*

A criação da Universidade surgiu em um momento bastante delicado conjunturalmente. O país passava por uma crise econômica e fiscal que, apesar de parecer conjuntural no início dos anos 80, se prolonga e chega ao final da década sem mostrar sinais de recuperação. O impacto da crise fiscal pôde ser sentido em todos os setores da sociedade e as universidades não ficam imunes a essa situação. Greves sucessivas por melhorias salariais e reivindicações por mais recursos de manutenção das instituições acadêmicas caracterizaram o período.

Um fato importante a destacar nesse período é a defesa da universidade pública pelas associações docentes. Havia muitos movimentos sociais no sentido de lutar por ensino público gratuito e contra o aumento das mensalidades.

Durante esta gestão, o ritmo do crescimento da instituição decresceu se comparado ao período inicial ou mesmo ao período atual, cedendo lugar à adaptação da organização ao novo modelo de universidade que se configurava. Contudo, destaca-se nesta época a criação dos Cursos de Ciências da Computação, Engenharia Civil, Licenciatura em Química e Psicologia em 1989, a criação de um novo Campus com o Curso de Agronomia em 1991 e a criação do Curso de Comunicação Social – Jornalismo também em 1991.

Em 1991, se consolidou o que em 1990 uma equipe vinha estudando, ou seja, a instalação de um novo *campus* dentro da estratégia da instituição de compromisso regional, oferecendo novas vagas em cursos existentes, além da criação de 6 novos cursos no período.

Uma equipe discutia a implantação de um *campus* em Laguna, mas não passou das discussões. Outro grupo, ainda, tratava da criação de um possível *campus* em São José que viria a se instalar a partir de uma escola lá existente, o que acabou, também, não se concretizando, além de uma outra tentativa em Orleans que também foi frustrada. Na realidade só acabou sendo criado o *campus* de Araranguá.

*Ele começou tímido num colégio alugado, mas foram as condições que se acertaram na época, com mil promessas lá da comunidade que depois não foram cumpridas e, mais tarde, o curso de Agronomia que então foi criado, teve até que ser mudado de lá (Entrevistado B).*

A criação do *campus* de Araranguá provocou muitas discussões internas. Havia muita gente contrária à idéia que achava que a instituição deveria permanecer somente em sua cidade natal.

### **Período 5 – Expansão contida**

Na fase seguinte, denominada aqui de expansão contida, os dirigentes, convencidos de que a universidade deveria ser vista como uma empresa, concentrada na busca de resultados, contrataram um estudo para estabelecer um processo formal de planejamento estratégico para a instituição, com a revisão da missão da Universidade. Então, se estabeleceu a missão da instituição segundo a qual a grande concentração estava na área de ensino. Neste momento, estabelecia-se formalmente o *core business* ou o negócio essencial (MINTZBERG, 1992) da organização que foi o ensino. Com base neste planejamento, foram reagrupadas as forças da Universidade e repensado o processo decisório, mas, ainda, sem grandes alterações na estrutura. Segundo os dirigentes o planejamento levou a Universidade a acelerar o seu processo de desenvolvimento, a focar mais o seu negócio, a concentrar esforços na melhoria do ensino e na sua expansão. A importância atribuída ao planejamento estratégico como um condutor de uma nova maneira de ver a universidade pode ser elucidado a partir das entrevistas realizadas.

No Planejamento Estratégico, dentre os pontos fortes e fracos, identificou-se que, apesar do negócio principal da Instituição ser o ensino, todas as atenções encontravam-se voltadas para as áreas administrativa e financeira. O *status* era estar na área meio, e não nas áreas fins.

Para muitos dirigentes, o grande marco de uma profunda mudança na Universidade, até mais do que a própria transformação em Universidade, foi em 1993, a elaboração do Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico em 1993 significou, para muitos, a condução da Universidade de volta aos seus “bons tempos”.

### **Período 6 – Expansão empreendedora com consolidação da visão empresarial**

A partir de 1997, já com o *Campus* em Palhoça, e em 1998, com várias unidades em Florianópolis, em Laguna, em Imbituba, em Içara e em Braço do Norte, a instituição se consolidou como uma das maiores Universidades de Santa Catarina.

Segundo os entrevistados, foi um trabalho rápido de busca de novas oportunidades. As amarras do ensino público limitaram a expansão da Universidade Federal e da Universidade

Estadual. Havia rumores de que outras instituições de outros Estados estariam vindo para a Grande Florianópolis. Uma outra universidade fundacional já havia se instalado em Biguaçu, vinda do Vale do Itajaí. Nesse contexto, a instituição objeto de análise precisava ser ágil para que pudesse garantir o seu espaço e conquistar um mercado não suprido até então pelas universidades já existentes.

Em 1999 a instituição quadruplicou o número de alunos, o número de cursos de Graduação e colocou em ação um projeto de Pós-Graduação que contou com a parceria de universidades estrangeiras, principalmente da Argentina, Espanha, Estados Unidos e Chile.

Nos últimos anos, destacam-se pelos entrevistados, a alteração estrutural e as alterações estatutárias, aprovadas pelo Conselho Universitário em julho de 1997, extinguindo os Departamentos e criando os Centros que aglutinaram as ciências por área de conhecimento e objetivando uma maior agilidade na tomada de decisão, além da criação no ano de 1999, em Tubarão, dos cursos de Medicina e Odontologia.

Um aspecto do ambiente externo que favoreceu o processo de adaptação da organização foi, segundo os dirigentes, a ausência de ingerência política por parte do poder público municipal. Com exceção dos primeiros anos, ainda como Instituto Municipal de Ensino Superior, a Prefeitura pouco interferiu nos processos internos.

## **5 CONSIDERAÇÕES A PARTIR DA TEORIA INSTITUCIONAL**

A Teoria Institucional permite elucidar alguns pontos importantes destacados no processo de adaptação estratégica da organização Alfa chamando a atenção para a influência do ambiente institucional no processo decisório da instituição.

Analisando o processo de adaptação estratégica como um todo, observa-se que as estratégias da instituição parecem ter sido influenciadas por seis *stakeholders* principais: a comunidade, as lideranças políticas locais, o governo (representando os governos municipal, estadual e federal), os colaboradores internos, os alunos (clientes) e os concorrentes. Além disso, outro fator destacou-se como importante elemento influenciador na elaboração de estratégias por parte da instituição, ou seja, o acaso.

O processo de adaptação estratégica da universidade Alfa também apresenta a predominância de estratégias emergentes, apesar de haver na organização um planejamento estratégico formal. Um exemplo disso foi a decisão de expandir a universidade. As ações nesse sentido foram sendo feitas uma por vez, sendo respostas aos ambientes institucional e técnico: técnico a partir do momento em que a instituição passa a testar o mercado e institucional quando ela verifica e se preocupa com a comunidade e com os órgãos

governamentais. Assim, a Instituição Alfa expandiu suas atividades primeiro para Araranguá, depois para Palhoça e por último para Florianópolis, dando origem a várias estratégias emergentes.

Observa-se no processo de adaptação uma forte influência do governo, pela ação de suas instâncias federal, estadual e municipal, especialmente nos primeiros anos da instituição e quando da sua transformação em universidade. As pressões institucionais exercidas pelos órgãos governamentais foram percebidas de forma bastante contundente pelos dirigentes.

Principalmente nas fases da *gestalty strategy*, da enchente de 1974 e da transformação em Universidade, a comunidade teve grande influência no processo de adaptação da organização. O fato de a instituição pertencer a uma cidade de interior e de ser a maior instituição da região, faz com que a comunidade espere da Instituição o cumprimento de suas obrigações como instituição de ensino superior. Essa pressão sentida pelos dirigentes acaba por direcionar suas ações em atendimento àquelas expectativas.

Em concordância com as considerações anteriores, pode-se afirmar que as teorias que não reconhecem o governo e a comunidade como importantes forças do ambiente organizacional têm, pelo menos para o caso das Instituições de ensino superior, pouco poder explicativo.

As características do processo de formulação de estratégias, por sua vez, dependem muito do estilo gerencial do líder ou coalizão e da forma como estes percebem o ambiente. Observa-se, pelo processo de adaptação, que as estratégias variam de defensivas à prospectoras. Conforme destacam Machado-da-Silva e Fonseca (1994) e Hinings e Greenwood (1989) observa-se na história da universidade Alfa que a interpretação dos tomadores de decisão, suas crenças e valores compartilhados, criaram os quadros de referência para a ação organizacional. Este fato pode ser verificado, por exemplo, no primeiro período da organização, denominado aqui de Pioneirismo, quando o dirigente da instituição lutou junto ao poder público para interiorizar o ensino superior, quebrando com o paradigma vigente. Também na fase de Expansão Contida, embora houvesse limites legais para a expansão da universidade, os dirigentes romperam com esses limites, agindo proativamente. Em suas interpretações parecia possível reverter a legislação em favor da expansão da universidade, quando eles mesmos passaram a visualizar os concorrentes que, embora sempre tivessem existido, só passaram a ser considerados nessa fase. Por outro lado, na fase de consolidação burocrática a universidade respondeu ao ambiente de forma defensiva, de acordo com a interpretação do dirigente à época.

Assim, a análise do ambiente depende dos valores e crenças dos grupos que funcionam como filtros, o que pode explicar o fato de as situações semelhantes gerarem alternativas

distintas de ação conforme a coalizão que detém o poder. Neste caso, pode-se atribuir o fato à interpretação das forças institucionais por parte das diferentes coalizões.

A importância dos *stakeholders* também varia com o tempo. Ela relaciona-se à percepção que a coalizão dominante tem da influência desses elementos sobre a organização, tanto do ponto de vista institucional quanto técnico-econômico. O caso mostra, por exemplo, que, apesar da ameaça constante de outras instituições, os dirigentes só passaram a agir estrategicamente em função dos concorrentes no quinto período da instituição. Até então a organização não se preocupou com esta ameaça uma vez que havia um impedimento legal no sistema estadual de ensino que limitava a expansão das instituições para além de seus subdistritos geo-educacionais. Apesar dessa restrição, uma outra instituição do sistema estadual de ensino decidiu ultrapassar suas fronteiras legais. Foi a partir desse momento que a universidade Alfa passou a expandir-se, revelando um comportamento mimético em relação à sua concorrente. Este fato também é válido para uma outra força do ambiente externo: os alunos. Conforme relatado nas entrevistas, apesar de a universidade depender dos discentes desde o início, ela só passa a interpretá-los como ameaça a partir do segundo período estratégico, marcado pelo desencadeamento de uma greve que levou a organização a buscar negociações junto aos discentes.

O processo de adaptação estratégica da instituição Alfa, portanto, envolve tanto aspectos institucionais como o governo e a comunidade quanto técnico-econômicos como discentes e colaboradores internos, os quais se mesclam de uma forma extremamente complexa confirmando as constatações de Scott (1983) quando afirma que, muitas vezes, torna-se difícil distinguir esses dois aspectos do ambiente. No caso dos alunos, por exemplo, os mesmos fazem parte tanto do ambiente institucional como membros da comunidade, assim como técnico-econômicos.

Todos esses argumentos corroboram os estudos de Pettigrew (1987, dentre outros, o qual considera que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciada tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas. Envolve também interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, forças burocráticas, grandes mudanças no ambiente, além da manipulação do contexto estrutural.

## **THE STRATEGIC ADAPTATION PROCESS OF A HIGH EDUCATION INSTITUTION BASED ON THE INSTITUTIONAL THEORY**

### **Abstract**

This article is the outcome of an investigation which aimed at analyzing the strategic adaptation process of a high education institution based on the Institutional Theory. It is a qualitative, longitudinal case study. Data were obtained from primary as well as secondary sources. Data analysis was carried out in a descriptive-interpretative way, thus allowing the identification of 14 critical events during the organization's lifetime and those events were grouped under 6 strategic periods. In general, the adaptation of the organization showed variations from one strategic period to another. The importance of organizational leadership and their "rationalized myths" is stressed in this process. Stakeholders' relevance varied for the different phases of the organization's lifetime and so did management style and the organization's strategic behavior. The case displays strong correlations with the Institutional Theory.

**Keywords:** University Organization. Institutional Theory. Strategic adaptation.

### **REFERÊNCIAS**

ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v.29, n.2, p. 80-109, 1995.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BURNS, T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistok, 1961.

CHANDLER, A.D.Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise, Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, Massachusetts institute of Technology, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.2-22, 1972.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v.18, n.1, 1997.

CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-596, 1987.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 8, Edição Especial, p. 37-60, 2004.

CUNHA, C.J.C.A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

DELLA GIUSTINA, O. **Implantação do ensino superior no sul de Santa Catarina**: uma história de sonhos, esperança e trabalho. Tubarão: UNISUL, 1995.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. **The iron cage revisited**: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.63-82.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p. 147-160, 1983.

HALL, R.H. Desenvolvidos recentes em teoria organizacional: uma revisão. **Ciência y Sociedad**, v.15, n.4, p.376-411, 1990.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.

HARDY, C., FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS, 1996.

HARDY, C., LANGLEY, A.; MINTZBERG, H., ROSE, J. Strategy formation in the university setting. **Review of Higher Education**, v.6, n.4, p.407-433, 1983.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1989.

KATZ, D.; KAHN, R.. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1972.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organizations and environment**. Boston: Harvard University Press, 1968.

LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.

MACHADO-DA-SILVA; C. L.; FONSECA; V. S. DA. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. p.27-39.

MACHADO-DA-SILVA; C. L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. p.102-118.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.

MEYER, V.J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos** – Centro Universitário São Camilo. São Paulo, v.4, n. 1, p. 49-59, jan./jun. 1998.

- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizational: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n.3, p.340-363, 1977.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, M.A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills, C.A.: Sage, 1984.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw- Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p. 582-589, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1983.
- \_\_\_\_\_. Generic Strategic. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992, p. 70-81.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OGAWA, R.T. The institutional sources of educational reform: the case of school-based management. **American Educational Research Journal**. v.31, n.3, p.519-548, 1994.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, 1987.
- RODRIGUEZ, L.L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: **Administração universitária em tempo de crise: perspectivas para o ano 2000**. III Congresso da Organização Universitária Interamericana, Salvador, 1983. V.1
- SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p.493-511, 1987.
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 169-188, 1992.
- WOODWARD, J. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Oxford, 1965.
- YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications Inc, 1984.
- ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.671-700, 1987.