

VALQUIRIA VEIGA TESSARI BRITO

**DECISÃO ESTRATÉGICA NA UNIVERSIDADE COMO RESULTADO
DA INTERPRETAÇÃO AMBIENTAL – UM ESTUDO DE CASO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA
REGIÃO DO PANTANAL – UNIDERP**

Porto Alegre, outubro/2000

VALQUIRIA VEIGA TESSARI BRITO

**DECISÃO ESTRATÉGICA NA UNIVERSIDADE COMO RESULTADO
DA INTERPRETAÇÃO AMBIENTAL – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração oferecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em convênio com a Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como requisito parcial para obtenção do título de mestre, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Costa Fachin.

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA
REGIÃO DO PANTANAL – UNIDERP**

Porto Alegre, outubro/2000

“Os dogmas de um passado calmo não funcionarão num futuro turbulento. Como nossa causa é nova, também precisamos de idéias e ações novas”.

(Abraham Lincoln)

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que de alguma forma contribuíram para que a vontade de ingressar em um curso de Mestrado se tornasse realidade. Algumas em especial, serão lembradas aqui, mas sem a pretensão de esgotar o elenco de nomes, o que demandaria a atenção demasiada para não correr o risco de deixar de mencionar algum deles. Agradeço em especial:

- ao Pe. Segismundo Martinez Alvarez, então Pró-Reitor de Administração da Universidade Católica Dom Bosco, que me fez acreditar que teria capacidade e que, através do auxílio financeiro, proporcionou-me a realização deste sonho, demonstrando com isso, que a UCDB tem entre suas preocupações, a qualificação do seu corpo docente e técnico administrativo;
- ao Prof. Fachin, que mesmo distante, me deu segurança quanto à certeza de conclusão dessa pesquisa, com toda a serenidade que lhe é própria;
- aos meus filhos, Rafael, Jaqueline e Larissa que, apesar de não entenderem muito o porquê de meu estudo, souberam alegrar-me em momentos difíceis e intranqüilos;
- ao meu esposo Rinaldo, que apesar da paciência já um tanto esgotada, soube acumular as funções de pai e mãe nos diversos momentos em que não estive presente;

- aos meus pais, que souberam entender as minhas ausências nos encontros familiares;
- aos meus colegas do curso, especialmente Marise, Sonia, Rubens, Adelino e Marli, que por diversas vezes “injetaram-me” doses de ânimo para que não deixasse o sonho se desfazer;
- à professora Mariluce Bittar pelos poucos, mas valiosos encontros, que permitiram amadurecer, tanto a estruturação desta pesquisa, quanto o conhecimento adquirido do processo educacional brasileiro e da educação superior em especial;
- à Valéria Silva da Fonseca que com inesgotável dedicação, permitiu que um melhor entendimento teórico se tornasse possível;
- às colegas da UCDB que, de certa forma, exerceram uma cobrança saudável quanto à minha dedicação e comprometimento com o árduo trabalho a que me propus desempenhar;
- Enfim, a Deus, que foi meu cúmplice nos momentos em que só via fracassos ao meu redor.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMO	X
ABSTRACT	XII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	
A UNIVERSIDADE: HISTÓRIA, CENÁRIO ATUAL E TENDÊNCIAS	
1.1. Um breve histórico da universidade	7
1.2. O ensino superior brasileiro: evolução, estatísticas e tendências.....	9
CAPÍTULO II	
A ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE	
2.1 A organização universidade e suas características específicas	18
2.2 Universidade Católica Dom Bosco - organização em estudo	25
CAPÍTULO III	
DECISÃO ESTRATÉGICA NA ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE	
3.1 Estratégias: definição do termo	31
3.2 Estrutura de decisão na universidade	35
3.3 Cognição e decisão estratégica	39

CAPÍTULO IV

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.1	O ambiente organizacional e a tomada de decisão	47
4.2	A inserção do ambiente nos estudos organizacionais	50
4.3	Determinismo <i>versus</i> voluntarismo	57
4.4	O Contexto universitário no Mato Grosso do Sul: Complexidade e mudanças	63

CAPÍTULO V

METODOLOGIA DO ESTUDO

5.1	Tipo de estudo	68
5.2	Técnica de Coleta de Dados	69
5.3	Unidade de análise e população.....	70
5.4	Técnicas de Análise	71
5.5	Limitações da Pesquisa	71

CAPÍTULO VI

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1	Caracterização dos respondentes	73
6.2	Interpretação do ambiente e sua relação com a decisão estratégica em Estudo	76

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
---	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
---	-----------

ANEXOS	104
---------------------	------------

ANEXO I – Estrutura organizacional da UCDB

ANEXO II – Mapa das microrregiões do Estado de Mato Grosso do Sul

ANEXO III – Questionário aplicado

LISTA DE TABELAS

- TABELA Nº 1 – Evolução de matrículas em universidades por dependência administrativa : Brasil – 1980/1998;
- TABELA Nº 2 – Número de universidades por dependência administrativa: Brasil – 1980/1998;
- TABELA Nº 3 – Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais;
- TABELA Nº 4 – Número de vagas oferecidas no vestibular, número de inscritos no vestibular e matrículas efetuadas no ensino superior no Brasil, na Região Centro Oeste e no Estado de Mato Grosso do Sul;
- TABELA Nº 5 – Efeitos dos quatro tipos organizacionais na tipologia escolha – determinismo nas variáveis ambientais;
- TABELA Nº 6 – Função e titulação dos três grupos de dirigentes;
- TABELA Nº 7 – Tempo de trabalho dos respondentes na UCDB;
- TABELA Nº 8 – Fator considerado mais importante pelos grupos de dirigentes quando da decisão de abertura de um novo *campus*;
- TABELA Nº 9 – Aspectos relevantes quando da decisão estratégica de abertura de um novo *campus* no interior do Estado, segundo os respondentes;
- TABELA Nº 10 – Valores/crenças que podem associar a interpretação dos dirigentes quanto a decisão em estudo;
- TABELA Nº 11 – Valores/crenças considerados preponderantes pelos dirigentes para a legitimidade organizacional perante a sociedade;
- TABELA Nº 12 – Fatores externos que indicam maior preocupação para a UCDB, segundo seus dirigentes;
- TABELA Nº 13 – Adaptação da organização quanto às mudanças do ambiente externo e a relação com a decisão em estudo, segundo os dirigentes;
- TABELA Nº 14 – Interpretação dos dirigentes quanto às mudanças no ambiente concorrencial e seu grau de preocupação para a UCDB;
- TABELA Nº 15 – Forma de atuação da concorrência segundo os dirigentes universitários da UCDB;
- TABELA Nº 16 – Grau de preocupação que a concorrência desperta à UCDB, segundo os dirigentes.

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1: Decisão de maior importância;
- GRÁFICO 2 : Fatores de maior influência na decisão estratégica de abertura de um novo *campus*;
- GRÁFICO 3 : Fatores que devem nortear uma decisão estratégica de implantação de um novo *campus* universitário;
- GRÁFICO 4 : Interpretação dos dirigentes quanto à forma como a mudança ocorre no ambiente externo;
- GRÁFICO 5 : Forma de atuação da concorrência segundo os dirigentes;
- GRÁFICO 6: Preocupação que desperta a concorrência à UCDB

RESUMO

A pesquisa aqui desenvolvida teve por objetivo verificar até que ponto a decisão estratégica de abertura de um novo *campus* no interior do Estado em Mato Grosso do Sul, pode estar relacionada à interpretação que os dirigentes da Universidade Católica Dom Bosco têm do ambiente externo. O cenário nacional sugere que mudanças estão ocorrendo no ambiente em que estão inseridas as universidades, em especial as privadas, que deverão ter sua estrutura, processos, gestão e as estratégias revistos para que possam se adaptar às novas exigências do seu meio. O ambiente externo exercerá maior ou menor importância na formulação de estratégias, conforme a natureza da organização. Nesta, as decisões estratégicas poderão ser definidas de acordo com a interpretação que os dirigentes têm em relação ao ambiente. Esta interpretação poderá ser ou não compartilhada entre os vários níveis de direção existentes na universidade.

Para proceder à investigação, foram coletados os dados através de questionários aplicados a três grupos de dirigentes da Universidade Católica Dom Bosco. Os dirigentes foram classificados em três grupos, sendo: o Grupo 1, composto pelo Reitor e Pró-Reitores; o Grupo 2, composto pelos dirigentes e vice-dirigentes dos três Centros de ensino e pelo dirigente do Centro de Pesquisa e Extensão; e o Grupo 3, onde incluiu-se uma amostra dos coordenadores de curso, escolhidos aleatoriamente, dentre os que compõem o conjunto de cursos em cada Centro. Três categorias analíticas foram delineadas e favoreceram a análise dos dados: os *esquemas interpretativos*, definidos como sendo a representação do conjunto de idéias, crenças e valores que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas de uma organização, as *decisões estratégicas*, compreendidas por aquelas que definem os objetivos organizacionais e o *ambiente* como representação de todos os fatores que estão além

das fronteiras da organização, classificado em ambiente técnico e ambiente institucional.

Valores como credibilidade e compromisso social foram identificados entre os três grupos de dirigentes, indicando que há um certo compartilhamento nas interpretações quanto à decisão estratégica. Esses valores indicam que a Instituição buscou, com a implantação de um novo *campus* no interior do Estado, legitimar suas ações através do atendimento às pressões do seu ambiente institucional, caracterizado pela difusão de normas de atuação que vão exigir a adequação das organizações às exigências sociais.

Concluiu-se que o ambiente em que está inserida a Universidade Católica Dom Bosco está em processo de constante mudança o que vem afetando sua gestão e oferecendo-lhe novos desafios, principalmente devido às pressões econômicas por ele exercidas. A preocupação com o ambiente técnico está presente no grupo de dirigentes, mas ainda assim, esta pesquisa mostrou que suas ações estão sendo norteadas muito mais pelas questões sociais que envolvem o contexto institucional do que pelas questões econômicas, apesar de pertencer ao grupo de universidades privadas.

ABSTRACT

The research herein developed has the main aim of verifying to what extent the strategic decision of opening a new *campus* in the interior of the province of “Mato Grosso do Sul” (South Mato Grosso), may be related to the interpretation held by the higher staff of the Dom Bosco Catholic University (Universidade Católica Dom Bosco) about the external environment. The national scenario suggests that there are such changes taking place in the environment of the universities (mainly of those of private initiative), that they must have their structure, processes, management and strategies reviewed, so that they can adapt themselves to the demands of their milieu. External environment will bear a bigger or smaller importance in the planning of strategies, according to the characteristics of the organization itself. Inside such organisations, strategic decisions may be defined according to the interpretation that the chairpersons hold, with regard to the environment. This interpretation may be shared, or not, by the various levels of management inside the University.

To give way to an investigation, data were collected by questionnaires submitted to three groups of directors of the Dom Bosco Catholic University. The directors were classified in three groups: Group 1 is composed by the Rector and his Pro-rectors; Group 2 is composed by the directors and subdirectors of all three Educational Centers and by the director of the Center for Research and Extension; and Group 3 is composed by a sample of faculty coordinators, chosen randomly among those that constitute the totality of the faculties that compose each Educational Center. To give effect to data analysis, three analytic categories have been formulated: the *interpretative schemata*, defined as being the representation of the whole sum of ideas, beliefs and values that provides order and coherence to the structures and systems of an organisation; the *strategical decisions*, composed by those decisions that define the organic objectives and the *environment* as a representation of

the whole set of factors that are beyond the borders of the organisation, classified as technical and institutional environment.

Values such as credibility and social relevance were identified into the three groups of directors, pointing to the fact that there is a certain common view of the interpretations concerning the issue of strategical decision. These values indicate that the Institution has, establishing a new *campus* in the interior of the province, attempted to legitimate its actions, trying to give attention to the demands of its institutional environment, characterised by the diffusion of norms of actuation that will demand an adaptation of the organisations to social needs.

The conclusion set forward in this study, therefore, is that the environment of the Dom Bosco Catholic University is involved in a process of dynamic change, what has affected its administration and, by the same token, has offered it new challenges, especially due to economic pressures, exerted by the same environment. The concern with technical environment can be noticed in the staff of administration, but, however, this research intends to show that their actions are being directed much more by social issues that involve institutional context than by economic ones, even being the University in question a private one.

INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado tem como objeto de pesquisa a identificação da relação existente entre a decisão estratégica de abertura de um novo *campus* e a interpretação que os dirigentes da Universidade Católica Dom Bosco têm dos fatores do ambiente externo.

As decisões estratégicas são tomadas no topo da hierarquia e são entendidas como aquelas que, de certa forma, vão orientar o caminho de uma organização, seja ela industrial, varejista ou de serviços.

As universidades, como prestadoras de serviços, possuem entre suas características específicas que a distinguem das demais organizações: objetivos múltiplos e dificuldade de mensuração dos seus resultados, apontados como fatores *diferenciadores* por Baldrige *et. al.*, (*apud* Lopes, 1998) e por Cunha (1988) e, acrescenta-se, *dificultadores* de sua gestão. Enquanto seus dirigentes tentam lidar internamente com as questões relacionadas a essas duas especificidades, o ambiente à sua volta está em processo de mudança e transformação.

Mudanças econômicas, políticas e sociais estão sendo verificadas principalmente a partir da década de 90 e estão fazendo com que as empresas nacionais repensem sua forma de gestão.

O desemprego crescente e os problemas sociais que ele acarreta são repetidamente inseridos na pauta das preocupação políticas, mas parecem estar longe de serem solucionados (Singer, 2000).

A baixa quantidade de investimentos públicos e privados no mercado interno, a globalização econômica que permite a entrada de empresas e produtos estrangeiros no país forçando as empresas nacionais a deixarem o mercado, uma vez

que não são tão competitivas quanto aquelas, a baixa qualificação de mão-de-obra, as inovações tecnológicas que desempregam milhares de pessoas em todo o mundo, entre outras, são apontadas como causas do aumento desse fenômeno, que tem sérias conseqüências nas sociedades capitalistas.

Para as organizações universitárias, as conseqüências também podem ser preocupantes. A elas, que têm um papel singular na sociedade, cabe não só buscar formas de alterar o percurso das mudanças econômicas como também se adaptar às mesmas como meio de sua própria sobrevivência.

Considerada como uma organização de estrutura essencialmente burocrática (Mintzberg, 1995), a universidade parece voltar sua preocupação basicamente para as atividades internas, ignorando as mudanças externas que ocorrem à sua volta. Como muito bem caracterizado por Teixeira “...*como processo fechado, voltado para o próprio umbigo, alheio às pressões sociais e políticas*” (apud Zanelli, 1998).

Não só a estrutura burocrática, mas também, e talvez, até mais, a estabilidade característica do ambiente em que se insere a universidade, favorece esse sistema “fechado”. Mudanças que ocorrem neste ambiente, tornando-o mais competitivo e instável, podem exercer significativa pressão para que a visão sistêmica seja considerada quando do processo de definição de estratégias nas organizações universitárias.

O aumento no grau de competição, por exemplo, faz com que a disputa por recursos torne-se cada vez mais acirrada. Preocupações como: controle e gestão eficiente de custos; melhoria da qualidade; busca de fontes alternativas de recursos e ainda, mecanismos que agreguem valor aos serviços ofertados, deverão ser mais constantes nos ambientes universitários.

Além dos fatores econômicos, a intensa intervenção governamental no ensino superior brasileiro exerce sobre as atividades da universidade considerável pressão, pois, apesar da “autonomia” que lhe é conferida através do dispositivo legal, toda a normatização que envolve: os padrões de qualidade – adotados como únicos em todas as regiões do país; os programas curriculares; os preços de mensalidades nos

estabelecimentos privados de ensino superior; as atividades de pesquisa e extensão, entre outros, caracteriza o processo de adequação que vem se estabelecendo em todas as universidades brasileiras, especialmente nas universidades privadas.

Enquanto sujeitas aos mecanismos de avaliação implementados pelo MEC, essas Instituições tentam buscar de todas as formas, adaptar-se às exigências legais e suprir suas deficiências quanto às atividades de pesquisa, escassez de pessoal qualificado e corpo docente com dedicação integral. Devem elas melhorar a qualidade de seus cursos seguindo os padrões de qualidade que estão sendo elaborados a partir da realidade das universidades públicas dos grandes centros.

Dessa forma, existem por parte dos órgãos regulamentadores do ensino superior mecanismos de coerção que fazem com que as universidades se adaptem às exigências para que alcancem a legitimidade de suas ações na sociedade.

A pressão exercida pelos fatores econômicos por sua vez, reivindicam das universidades privadas maior flexibilidade e inovação, fazendo com que muitas dessas organizações adotem práticas existentes naquelas classificadas como estritamente empresariais.

A mudança que lhes é requerida se constituirá no reflexo das pressões exercidas pelos fatores do ambiente externo. A forma como essas pressões são interpretadas é que vão delinear as estratégias de ação em uma organização. Assim, a mudança organizacional, enquanto consequência de decisões estratégicas implementadas, poderá estar refletindo ou não a interpretação que os atores organizacionais, envolvidos no processo decisório, têm do ambiente externo.

Inserida neste ambiente, a Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, instituição classificada como privada, comunitária, confessional e filantrópica conforme o Art. 19, inciso II e Art. 20, incisos II, III e IV da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, tem buscado implementar estratégias que visam sua adaptação a essas mudanças.

As atividades da UCDB, há mais de 30 anos, quando do seu surgimento, enquanto faculdades integradas, sempre estiveram concentradas em Campo Grande,

capital do Estado de Mato Grosso do Sul. O atendimento às cidades do interior do Estado se dava exclusivamente, através da locomoção dos alunos de algumas cidades mais próximas, por intermédio das prefeituras municipais, para a capital.

Em 1998, depois de cinco anos de seu reconhecimento, a UCDB aprovou no Conselho Universitário – CONSU, a decisão de implantação de um novo *campus* na cidade de São Gabriel d'Oeste, distante 141 km de Campo Grande.

Essa decisão estratégica inicia um processo de distribuição dos serviços da instituição, que pode consolidar uma nova etapa de expansão de suas atividades. Os fatores que a favoreceram podem ter sido tanto de ordem externa, quando o ambiente assumiu papel decisivo na definição do empreendimento, quanto de ordem interna, a partir da análise feita por seus gestores e de sua capacidade de recursos ou de uma idéia concebida e defendida por uma liderança que buscou implementá-la.

Enquanto decisão estratégica, que vislumbra uma situação nova ou incomum (Simon, *apud* Fonseca, 1993) e tem sua definição de implementação ou não no topo da hierarquia organizacional ou seja, no primeiro escalão (Stoner, *apud* Fonseca, 1993), a abertura de um novo *campus* pode ser explicada pela interpretação que os dirigentes têm em relação ao ambiente externo.

As ações estratégicas que são definidas pelos dirigentes organizacionais, ressalvada a natureza da atividade da organização, são feitas em função da interpretação que esses dirigentes dão à situação ambiental (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Então, a forma como os dirigentes interpretam as mudanças que ocorrem no ambiente é que vai nortear o processo decisório e o estabelecimento de estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais, inclusive das organizações universitárias.

Os valores e crenças enquanto elaboração cognitiva de interpretação, estabelecerão os fatores do ambiente que serão priorizados pelos dirigentes universitários quando da decisão estratégica. Os valores poderão ser ou não compartilhados pelos membros da organização.

Delinearam-se os seguintes objetivos para responder a questão de pesquisa:

- descrever o contexto universitário brasileiro e em especial, o contexto sul matogrossense, visando analisar as mudanças ocorridas e as respectivas influências na gestão da Universidade Católica Dom Bosco;

- identificar os valores/crenças presentes nos grupos de dirigentes que podem explicar a decisão estratégica em estudo e verificar se os mesmos são compartilhados entre os membros dirigentes;

- analisar a interpretação dos dirigentes quanto às mudanças do ambiente externo, relacionando-a com a decisão de abertura de um novo *campus* universitário.

Os resultados alcançados na investigação poderão auxiliar os estudos organizacionais, em especial, das organizações universitárias, quanto ao entendimento do processo de tomada de decisão estratégica e a importância dada aos fatores do ambiente externo.

Do ponto de vista prático, poderá contribuir para facilitar o entendimento dos problemas que envolvem a gestão nas organizações universitárias, oferecendo à UCDB um instrumento que possa levar os gestores a refletir algumas questões que possam estar sendo ignoradas quando da definição das estratégias que a Instituição busca seguir.

A pesquisa foi realizada em etapas distintas: o levantamento da base teórico-empírica, a descrição da metodologia do estudo, a coleta e análise dos dados e as conclusões e recomendações.

Uma análise histórica da universidade está resumida no Capítulo I. Para isso, foram buscadas publicações específicas sobre a educação superior e autores que se empenham em analisar os problemas que afligem esse grau de ensino no país. Dados recentes do censo educacional foram incluídos neste capítulo para subsidiar a análise das mudanças e a atual situação desse segmento.

No Capítulo II, são abordadas as características da organização universitária. Inclui-se ainda neste capítulo, a descrição sobre a organização investigada na pesquisa.

No Capítulo III, é explorada a definição do termo “estratégia”, a abordagem na literatura especializada sobre os modelos e estrutura de decisão existentes nas universidades e ainda a influência da cognição sobre a decisão estratégica.

Uma análise sobre as teorias que abordam o ambiente e suas mudanças é feita no Capítulo IV, incluindo a descrição do contexto ambiental em que está inserida a Universidade Católica Dom Bosco.

A metodologia do Estudo é relatada no Capítulo V e a apresentação e análise dos dados coletados nesta pesquisa foram abordados no Capítulo VI.

Finalmente, no Capítulo VII são apresentadas as principais conclusões e recomendações resultantes da pesquisa.

CAPÍTULO I

A UNIVERSIDADE: HISTÓRIA, CENÁRIO ATUAL E TENDÊNCIAS

1.1 Um breve histórico da universidade

Torna-se impossível entender as características atuais da universidade brasileira sem antes analisar a evolução histórica da universidade desde a sua criação.

Recorrendo à narrativa de Santos Filho (1998), é possível processar o entendimento de suas características conforme o período histórico em que se situa, bem como refletir sobre os problemas que a universidade vem enfrentando no sentido de auto-afirmação.

A universidade surgiu de fato na Idade Média, mais precisamente no séc. XII. Com um ensino caracterizado pelo domínio do pensamento teológico, nas bases do cristianismo, manteve uma estrutura e um currículo simples, sem grandes modificações, desde sua origem até o séc. XVIII, período denominado de “Pré-Modernidade” (Santos Filho, 1998).

Apesar da sociedade já viver a modernidade, a universidade permaneceu com uma estrutura arcaica, resultante da hegemonia cristão, limitando a função docente apenas a de “... *simples transmissora e repetidora dos ensinamentos estabelecidos*” (Santos Filho, 1998, p. 46).

Aos valores da modernidade, acrescentou-se o pragmatismo, ou seja, a visão utilitária do conhecimento, a visão aplicada e útil do conhecimento em substituição à perspectiva abstrata, teórica ou simplesmente de contemplação do conhecimento “*aude sapere*” - ousa saber (Kant, *apud* Santos Filho, 1998).

Para muitos teóricos (Renaut; Prota; Fallon, *apud* Santos Filho, 1998) a idéia de universidade moderna só foi concretizada com a Universidade de Berlim no século XIX, quando foi introduzido o princípio da busca de novos conhecimentos, ou seja, a pesquisa.

Na segunda metade do século XIX, a maioria das universidades passou a adotar o modelo da Universidade de Berlim que, apesar de ligada ao Estado, possuía tríplice autonomia: a do professor para pensar e pesquisar, a do aluno de estudar o que escolhesse e da própria instituição perante o Estado.

Apenas a França relutou em adotar o modelo alemão, o qual já havia introduzido mais dois princípios: a *indissociabilidade* entre o ensino e a pesquisa e a *interdisciplinariedade*, caracterizada pela integração dos conhecimentos (Santos Filho, 1998).

Apesar da tentativa de atingir esses dois objetivos, o que de fato ocorreu foi a fragmentação do ensino e a multiplicação de novas ciências e dimensões mais restritas de pesquisa.

A fragmentação ocorrida com o novo modelo alemão está presente até hoje nas universidades brasileiras e da Europa Continental que não incorporaram a faculdade de artes à sua estrutura acadêmica. É a fragmentação do conhecimento e o conseqüente surgimento de novas disciplinas que propiciou o aparecimento dos departamentos dentro das universidades.

A terceira grande mudança paradigmática marca o início da Pós-Modernidade que segundo alguns pensadores contemporâneos (Lyotard, Rorty, Baudillard, *apud* Santos Filho, 1998), se deu na segunda metade do século XX.

Vários aspectos marcam este novo paradigma, podendo ser destacados (cf Santos Filho, 1998): a) a presença ou necessidade de sistemas abertos, contrária ao modernismo que concebia a visão de sistemas fechados; b) o princípio de indeterminação na ciência onde todas as ciências, até mesmo as da natureza, são questionadas quanto ao princípio de determinação, seguido na modernidade; c) a explosão da informação e o concomitante crescimento das tecnologias da informação,

que teve um potencial ainda inexplorado de revolução nas práticas de ensinar e aprender na universidade.

O que de fato vai ter implicações relevantes para a prática da pesquisa e da docência na universidade é a pluralidade ideológica, ou seja, a possibilidade que o outro tenha razão e a convivência e diálogo entre correntes ideológicas diferentes e até mesmo contraditórias.

Essa pluralidade ideológica faz com que, de certa forma, se configure nas universidades uma certa competitividade entre os defensores das diversas correntes, contribuindo para ampliar ainda mais os conflitos e a disputa de poder internamente.

1.2 O ensino superior brasileiro: evolução, estatísticas e tendências

Extremamente elitista e com o objetivo de atender aos filhos da aristocracia colonial, o ensino superior no Brasil, foi instituído somente no século XIX. Baseava-se em um modelo isolado e de natureza profissionalizante, o que iria marcar fundo o sistema de ensino superior no Brasil, através dos tempos e explicar muitas das distorções que ainda hoje o enfermam (Souza, 1997).

Apesar das previsões constitucionais de instalar-se universidades em todo o país, as idéias positivistas dos grandes precursores republicanos fizeram com que várias intenções não lograssem êxito.

Somente em 1920 surgiria finalmente a Universidade do Rio de Janeiro (atual Universidade Federal do Rio de Janeiro), organizada mediante a reunião dos cursos superiores existentes na cidade. Com a implantação, através de Decreto, da Reitoria e do Conselho Universitário, nascia assim, um modelo de universidade que seria reproduzido através do tempo (exceção feita à Universidade de São Paulo- USP, em 1934, e à Universidade de Brasília-UnB, anos mais tarde) no Brasil: uma reunião de cursos isolados que teriam como ligação entre si apenas a Reitoria como traço comum a todas.

No entendimento de Cunha (1977) somente com a reforma do ensino empreendida em 1968, foi possível criar efetivamente universidades no Brasil.

Foi em São Paulo que se destacaram as grandes inovações do ensino superior no Brasil, graças à Revolução Constitucionalista de 1932 e ao próprio governo estadual. Várias escolas de ensino superior em regime estadual foram criadas, além da Faculdade de Direito, de âmbito federal e da iniciativa privada que já se fazia presente desde 1891, com o início das atividades da Escola de Engenharia Mackenzie.

Na seqüência dessas iniciativas de grande repercussão, um ano depois criou-se a Universidade de São Paulo, que numa histórica tentativa de integração universitária, reuniu os cursos superiores existentes no Estado e os enlaçou através da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras.

Com a criação nas décadas de 50 a 70, das universidades federais – uma para cada Estado, obtinha-se na verdade, a vitória da tese de descentralização do ensino superior brasileiro dentro, aliás, do espírito da LDBN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), posta em vigor em 1961.

A explosão do ensino superior no país deu-se na verdade, nos anos 70. Em dez anos o número de matrículas subiu de um pouco mais de 300.000 em 1970 para 1.500.000 em 1980 (Souza, 1997).

A pressão da demanda sobre as vagas universitárias fez com que a iniciativa privada expandisse sua rede de escolas a partir das facilidades geradas pelo governo, que se viu incapaz de atender ao aumento da demanda.

Souza faz uma crítica à expansão do ensino superior no Brasil a partir da iniciativa privada e aponta que a falta de planejamento racional da expansão resultou “... *na improvisação docente, na insuficiência de fiscalização do Poder Público, na multiplicação dos abusos por parte das entidades mantenedoras, na queda vertical da qualidade de ensino na iniciativa privada, tido e havido como uma atividade predominantemente mercantilista*” (1997, p. 27).

Esse quadro, segundo Souza, tende a se ampliar, uma vez que a tendência que se verifica no setor é o aumento das universidades privadas, por meio da

transformação dos institutos isolados. Entre 1983 e 1989, aponta que o extinto Conselho Federal de Educação autorizou e reconheceu 24 novas universidades particulares. Em 1994, quando do fechamento, havia mais de 100 processos de reconhecimento de universidades tramitando naquele órgão¹ (Souza, 1997).

É possível visualizar esse fenômeno a partir dos dados da tabela nº 1, que reflete a evolução das matrículas em universidades por dependência administrativa no período de 1980 a 1998. O aumento do número de matrículas de 1980 para 1998 foi de 125%, sendo que, desse total, 64% provinham da iniciativa privada (MEC/INEP/SEEC, 1999).

Com base nos dados apresentados na tabela nº 1, é possível verificar que, houve um aumento médio do número de matrículas nas universidades privadas em torno de 50% a cada período de cinco anos, a partir de 1980. Exceção verificada no período que compreende os anos de 1980 a 1985, onde houve um decréscimo no número de matrículas nesse segmento. A maior evolução apresenta-se na segunda metade da década de 1980, com um aumento da ordem de 55% no número de matrículas nas universidades privadas, passando de 238.020 em 1985, para 370.245 no ano de 1990.

É importante observar que, tomado apenas o exemplo de universidades, o setor privado comportava no ano de 1998 aproximadamente, 52% do total de matrículas do ensino superior universitário. Ao considerar os estabelecimentos isolados, as faculdades integradas e os centros de ensino, a participação do setor particular passa para 67% do total de matrículas no ensino superior naquele ano, já que 84% desses estabelecimentos de ensino pertencem à iniciativa privada.²

¹ O Conselho Federal de Educação foi extinto pelo Ministro Murílio Hingel em 1994, após confirmação das irregularidades, envolvendo os membros daquele órgão, que estavam transformando o Conselho em um verdadeiro “balcão de negócios” quando facilitavam a proliferação de universidades e cursos naquela época, através da elaboração e acompanhamento dos processos até a sua aprovação (Bittar, 1999, p. 57).

² Dados extraídos do Censo do Ensino Superior – MEC/INEP/SEEC - “Evolução de matrículas por dependência e natureza administrativa – Brasil 1980-1998” (<http://www.inep.gov.br/censo/superior.htm.27.06.2000>).

Tabela nº 1 – Evolução de matrículas em universidades por dependência administrativa – Brasil: 1980 – 1998

ANO	UNIVERSIDADES		
	Pública	Privada	TOTAL
1980	403.841	248.359	652.200
1981	401.456	242.747	644.203
1982	410.591	248.909	659.500
1983	443.628	244.232	687.860
1984	437.862	234.762	672.624
1985	433.957	238.020	671.977
1986	438.936	283.927	722.863
1987	456.554	304.682	761.236
1988	451.428	318.812	770.240
1989	459.335	356.689	816.024
1990	454.382	370.245	824.627
1991	483.418	371.840	855.258
1992	500.849	370.880	871.729
1993	525.204	415.717	940.921
1994	571.608	463.118	1.034.726
1995	598.579	529.353	1.127.932
1996	626.131	583.269	1.209.400
1997	666.421	660.038	1.326.459
1998	700.539	767.349	1.467.888
EVOLUÇÃO	73%	209%	125%

FONTE: MEC/INEP/SEEC – Censo Educacional 1999.

Comparando-se os dados apresentados na tabela nº 1 com os da tabela nº 2, pode-se concluir que durante o período em análise, o número de universidades públicas aumentou em torno de 71% passando de 45 em 1980 para 77 estabelecimentos em 1998. Enquanto isso, no mesmo período, as universidades particulares proliferaram de tal maneira que saltaram de 20 estabelecimentos em 1980 para 76 no ano de 1998, apresentando uma variação percentual de 280%.

No setor público, o aumento do número de universidades deveu-se muito mais às esferas estaduais e municipais do que à federal. A responsabilidade dos estados tem sido ampliada no sentido de amenizar o grande problema da educação superior no Brasil.³

**Tabela nº 2 – Número de universidades por dependência administrativa -
Brasil: 1980 – 1998**

ANO	UNIVERSIDADES					
	Pública				Privada	TOTAL
	Federal	Estadual	Municipal	TOTAL		
1980	34	9	2	45	20	65
1981	34	9	2	45	20	65
1982	35	10	2	47	20	67
1983	35	10	2	47	20	67
1984	35	10	2	47	20	67
1985	35	11	2	48	20	68
1986	35	11	3	49	27	76
1987	35	14	4	53	29	82
1988	35	15	2	52	31	83
1989	35	16	3	54	39	93
1990	36	16	3	55	40	95
1991	37	19	3	59	40	99
1992	37	19	4	60	46	106
1993	37	20	4	61	53	114
1994	39	25	4	68	59	127
1995	39	27	6	72	63	135
1996	39	27	6	72	64	136
1997	39	30	8	77	73	150
1998	39	30	8	77	76	153
EVOLUÇÃO				71%	280%	135%

FONTE: MEC/INEP/SEEC – Censo Educacional 1999

A meta do governo é ampliar o número de vagas nas universidades públicas. Comentando acerca do último censo do ensino superior, realizado em 1999, Maria Helena Guimarães de Castro, presidente do INEP – Instituto Nacional de Estudos e

³ Dentre os países da América Latina, o Brasil apresenta uma das menores taxas de escolarização superior, ou seja, apenas 11% da população total. A Colômbia e o México possuem 14%, enquanto Bolívia, Cuba e Chile apresentam 14%. O maior índice apresentado é o da Argentina que chega a 39% do total da população (Durhan, *apud* Bittar, 1999, p. 52).

Pesquisas Educacionais, concluiu que o ensino superior no Brasil está passando por um processo de “*expansão e mudança*” como resposta à pressão da demanda social e à política pública para o setor. Em 1999 o ensino superior incorporou 252 mil novos alunos, o que representa um aumento de 11,8% em relação ao ano de 1998, sendo a maior taxa registrada nas últimas duas décadas, passando de 2.125 mil para 2.377 mil alunos matriculados em 1999. Se mantiver essa taxa anual de crescimento o Brasil deverá atingir a meta de 3.000 mil alunos matriculados no ensino superior até o ano de 2002.⁴

Em relação à política pública para o setor, Cunha, analisando a reforma universitária no triênio 1995/97, inferiu que essa deveu-se principalmente “... a presença de certas recomendações nos relatórios de agências internacionais”⁵ (1997, p.22).

Alguns acontecimentos verificados até o momento parecem buscar atender às recomendações internacionais quando por exemplo, o governo prioriza os ensinos fundamental e médio. Mas ainda assim, o aumento do número de vagas continua ocorrendo quase que exclusivamente por meio da iniciativa privada, que acusa constantemente o governo, por interferir excessivamente em suas atividades. Como desabafa o presidente da ABRUC – Associação Brasileira das Universidades Comunitárias, Antonio Carlos Caruso Ronca:

“Afinal já há quase dois anos estamos vivendo sufocados, sofrendo pressões de todos os lados (...) Em 1999, o governo não nos deixou sossegar um só instante. Quando não estávamos às voltas com a questão da filantropia ou do FIES, estávamos administrando problemas gerados pelos constantes

⁴ Dados obtidos na *home page* do INEP, link “notícias” – Resultados e Tendências da Educação Superior no Brasil, 27.06.2000 (<http://www.inep.gov.br>)

⁵ O relatório a que o autor se refere diz respeito ao trabalho feito pelo Banco Mundial, intitulado *Higher Education Reform in Brazil*, em fevereiro de 1991, que afirma que as principais necessidades do Brasil em termos educacionais estavam no ensino primário e secundário. Para o ensino superior, o órgão recomendava maior autonomia de gestão de política de pessoal às IES federais inclusive a cobrança de taxas e aumento do número de vagas, como meio de aumentar a eficiência e a equidade das mesmas. Recomendava ainda que o Conselho Federal de Educação exercesse uma supervisão mais simplificada e transparente das IES privadas (Cunha, 1997, p. 27).

atrasos nos repasses das verbas públicas” (In: Jornal das Universidades Comunitárias, ABRUC, nov/dez, 1999, p. 8).

Nota-se ainda um constante debate sobre a cobrança de taxas nas universidades públicas como meio alternativo de suplementação dos recursos orçamentários recebidos da União, considerados escassos para atender todas as necessidades das atividades de ensino, de extensão e principalmente de pesquisa.⁶

Quanto à escassez de recursos, Schwartzmann (1996) defende a atuação da iniciativa privada no ensino superior brasileiro sob a alegação de que os recursos orçamentários governamentais estão no seu limite. Aponta que os maiores problemas enfrentados atualmente pelas universidades brasileiras dizem respeito à qualidade, ao conteúdo, ao subemprego, aos custos, a equidade e à concentração. Algumas ações, segundo ele, poderiam equacionar tais problemas, dentre elas: a) a expansão da educação superior brasileira – duplicar pelo menos, nos próximos anos; b) o estímulo à participação crescente do setor privado para o financiamento da educação superior pública no Brasil; c) a diferenciação em contraposição ao modelo único, da universidade brasileira; d) a substituição do controle formal, burocrático e prévio dos sistemas públicos e privados, por mecanismos competitivos, associados a sistemas permanentes de avaliação e desempenho de resultados.

Quanto aos sistemas utilizados pelo MEC de avaliação do ensino superior no Brasil é importante destacar algumas características que levaram ao estágio atual do processo de avaliação.

Em junho de 1983, foi implantado o PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária. Como o nome sugere, o objetivo era avaliar as consequências da reforma do ensino, empreendida pela lei 5.540 de 1968. Essa iniciativa só se concretizou devido às críticas dos estudantes e professores quanto a política

⁶ Em matéria publicada no Jornal Folha de São Paulo, o diretor do IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas considera que a cobrança de mensalidades dos alunos das universidades públicas é uma alternativa para financiar os estudos dos mais pobres, uma vez que o relatório apresentado pelo Banco Mundial aponta que os gastos públicos com o ensino superior no Brasil, atingem menos de 1% dos alunos considerados pobres (Folha de São Paulo, p. A-6, 18-10-2000).

universitária da década de 70, que resultaram em greves constantes nas universidades públicas e ainda pelo contexto político que se presenciava, com o esgotamento do regime militar e o renascimento da democracia no país (Cunha, 1997). A pós-graduação já contava com um sistema de avaliação amplamente reconhecido: o da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior, que tem atuado até hoje no reconhecimento e avaliação de programas *stricto sensu*. O objetivo do PARU seria avaliar a gestão das IES (poder e tomada de decisões, administração acadêmica; administração financeira; financiamento e política de pessoal) e a produção e disseminação do conhecimento (ensino, pesquisa e interação com a comunidade).

Apesar de ser um projeto audacioso, o PARU não chegou a florescer e conforme aponta Cunha:

“Infelizmente o PARU foi desativado um ano depois de começado, devido a disputas internas ao próprio Ministério da Educação, em torno de quem competia fazer a avaliação da Reforma Universitária” (1997, p. 23)

Por iniciativa do poder público, somente em 1991 foi criado o Plano Setorial de Educação 1991-1995, onde previa entre outras, que *“...a legitimação da autonomia universitária dependeria do desempenho das instituições, o que suscitou uma reação generalizada à avaliação institucional, já iniciada em algumas universidades públicas de primeira linha”* (Cunha, 1997, p. 27).

Em 1993, a preocupação com a avaliação do ensino superior foi amplamente disseminada entre todas as universidades brasileiras. Através de representantes de todos os segmentos institucionais foi montada uma comissão que se encarregou de preparar as recomendações para o que viria a ser o PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Na época, foram distribuídos recursos para setenta universidades brasileiras iniciarem as atividades de sua avaliação interna.

Apesar da obrigatoriedade de implantação do sistema de avaliação das universidades abranger apenas as públicas federais, muitas universidades privadas aderiram ao sistema e criaram mecanismos próprios de avaliação interna.

Além do PAIUB, foram instituídos: o Exame Nacional de Curso (“Provão”) que busca avaliar o aprendizado do aluno e ainda a avaliação da instituição, realizada pelas comissões de especialistas, designadas pela Secretaria de Educação Superior – SESu/MEC, por meio de visita *in loco*.

Esses critérios de avaliação podem indicar uma preocupação do poder público com relação à qualidade do ensino superior no Brasil, evidenciando ainda, que índices melhores de desempenho educacional no país deverão ser obtidos e divulgados para os organismos internacionais.

Apesar da necessidade de melhorar as estatísticas brasileiras quanto a esse nível de ensino, é prudente que mecanismos de controle e avaliação sejam de fato implementados e mantidos. Somente assim, é que muitas instituições que oferecem ensino de baixa qualidade, estarão colocando entre as prioridades, o investimento em capacitação dos docentes, equipamentos de laboratórios, bibliotecas e outros que são necessários para instrumentalizar o ensino e incentivar a pesquisa.

Diante desse quadro, o cenário das universidades brasileiras tende a ficar cada vez mais competitivo quanto aos recursos orçamentários e ao pessoal qualificado. No setor privado a competitividade acentua-se também pelo fato de que, com o acréscimo da oferta de vagas nos diversos segmentos de ensino superior, atendendo grande parcela da demanda existente, a manutenção dos alunos, que garantem seus custos, passa a ser uma de suas maiores preocupações. Dessa forma, a administração dessas organizações deve estar atenta às mudanças deste cenário e buscar atingir a eficiência através de mecanismos que propiciem melhores resultados.

CAPÍTULO II

A ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE

2.1 A organização universidade e suas características específicas

O estudo das organizações ao longo do tempo fez surgir diversas classificações que buscaram explicar as diferenciações existentes entre elas.

Para Max Weber a definição de organização parte primeiramente da distinção entre “grupos empresariais” e outras formas de organizações. Por grupos empresariais entende-se aqueles que envolvem “... *um relacionamento social que ou está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras ... na medida em que sua ordem é imposta pela ação de indivíduos específicos cuja função regular é esta, de um chefe ou ‘cabeça’ e, usualmente, também, de uma equipe administrativa*” (Weber, *apud* Hall, 1984, p. 20).

Etzioni definiu as organizações como sendo “...*unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos*”(1989, p. 3). Classificou-as conforme os padrões de obediência, ou seja “*a maneira como os participantes menores da organização respondem ao sistema de autoridade da mesma*” (1974, p. 15) e os tipos de controle “...*utilizados pelas camadas superiores às posições inferiores*” (1989, p. 79). Dessa forma, podem ser citadas:

- *as organizações coercitivas-alienativas*: quando a coerção é a base da autoridade e a adaptação é alienante. Podem ser citadas as prisões, campos de concentração e hospitais de doenças mentais;

- *as organizações remunerativas-utilitárias*: quando a recompensa é a base de adaptação. São caracterizados pelas indústrias; e

- *as organizações normativas-morais*: quando a autoridade é moral e normativa e a adaptação também é do tipo moral. São caracterizadas pelas igrejas, mosteiros e conventos, hospitais gerais, universidades e associações de voluntários.

Blau e Scott (*apud* Hall, 1984) utilizaram o critério de quem se beneficia. Dessa forma, a natureza dos resultados não é tão importante quanto a natureza do beneficiário desses resultados. Quatro tipos de organizações surgiram desse critério:

- 1) *Organização de mútuo benefício*: os principais beneficiários são os próprios membros da organização;
- 2) *Organização mercantil*: onde os proprietários são os principais beneficiários;
- 3) *Organização de serviços*: os clientes são os beneficiários principais. Nesse tipo, enquadram-se as universidades; e
- 4) *Organização para o bem comum*: o público em geral recebe os principais benefícios.

Hall explora exaustivamente as definições feitas por diversos autores e cria, a partir da junção de várias, sua própria definição oferecendo como novidade, em relação às anteriores, a introdução do aspecto do ambiente (fronteiras) da organização:

“... uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos” (1984, p. 23).

Quanto às classificações, parece não haver uma tipologia genericamente aceita para as organizações. Hall aponta que a alta complexidade das organizações deve fazer com que os esquemas classificatórios representem essa complexidade. Portanto, a tipologia *“...reside na determinação das variáveis críticas para diferenciação dos fenômenos que são investigados”* (1984, p. 29).

Todas essas classificações na verdade, buscam um melhor entendimento das organizações e das suas relações internas e com o meio em que as cerca. Tentam abordar o maior número de organizações possível. As universidades também foram classificadas dentro dessas tipologias. Mas parece haver um entendimento geral de que a universidade é uma organização complexa (Etzioni, 1974) ou está inserida em um ambiente complexo (Mintzberg, 1995).

Porém, existem restrições quanto a utilização de modelos e conceitos derivados da teoria da administração. Cunha (1988) e Clark (*apud* Cunha, 1988) afirmam que a tentativa de transferir para as universidades a imagem de outras empresas leva certamente ao fracasso e apontam que características específicas dessas organizações não permitem compará-la à grande maioria das organizações existentes na sociedade.

Vlasman e Castro consideram que a universidade não pode ter sua estrutura pautada no modelo racionalista e consideram que a teoria da administração “... *pouco explicam as verdadeiras relações que constituem a base da gestão universitária*” (1985, p. 90).

Como aponta Mendes, deve-se destacar ainda que, apesar das suas peculiaridades, a universidade apresenta, como em qualquer outra organização, a “*expressão estrutural de uma ação racional*” e a “*mobilização de habilidades e técnicas gerenciais e um padrão de coordenação, uma ordenação sistemática de posições e obrigações e a interação administrativa de funções especializadas*” (Mendes, 1999).

Vários estudiosos têm contribuído para ressaltar as características específicas da universidade.

Baldrige *et al.* (*apud* Lopes, 1998), ressaltam que as organizações se diferenciam em muitos aspectos e que, apesar de muitos elementos coexistirem em mais de uma organização ao mesmo tempo, jamais uma organização será igual a outra. As universidades para eles são organizações singulares que diferem na maioria dos

seus aspectos das empresas industriais, empresas de serviços e organizações governamentais.

Algumas características distintas das universidades foram descritas por Baldrige *et al.* (*apud* Lopes, 1998) podendo servir de comparação com outras organizações. Na Tabela nº 3 é feita uma síntese dessas características.

- *Objetivos ambíguos*: as universidades têm dificuldade de construir estruturas de decisão para enfrentar as incertezas e reduzir conflitos. A pergunta “qual é o objetivo da universidade?” normalmente apresenta-se como uma questão de resposta não consensual com uma lista longa de possíveis respostas, tais como: ensino, pesquisa, serviços para a comunidade local, administração de instalações científicas, apoio às artes, soluções de problemas sociais. A ligação entre a falta de clareza nos objetivos pode contribuir para explicar a prevalência da retórica no discurso da política acadêmica.

- “*Client Service*”: universidades são consideradas por Baldrige *et al.* como instituições processadoras de pessoas (*people-processing institutions*). Os “clientes” entram na organização com necessidades específicas e são “alimentados” dentro delas, as instituições agem sobre eles e depois devolvem-nos à sociedade. Na educação superior, os clientes são completamente capazes de falar por si mesmo e frequentemente o fazem. Eles buscam voz no processo decisório e normalmente conseguem, tornando este mais complexo e menos sujeito à lógica da escolha racional.

- *Tecnologia Problemática*: a facilidade de desenvolver uma tecnologia na organização manufatureira não pode ser atingida em uma universidade, que lida com pessoas. Se às vezes as faculdades e universidades não sabem claramente o que estão tentando fazer, frequentemente também não sabem como fazê-lo.

- *Profissionalismo*: muitas organizações para lidar com objetivos ambíguos e tecnologia problemática empregam profissionais altamente treinados. No caso das universidades esses profissionais são os professores, os quais usam um amplo repertório de habilidades para lidar com os problemas de seus “clientes”. Os trabalhos

profissionais requerem que uma ampla variedade de tarefas seja desenvolvida por um único empregado, ao invés de dividir tarefas em procedimentos de rotina.

- *Vulnerabilidade ambiental*: todas as organizações interagem com o seu ambiente em alguma extensão. Mas, mesmo que não haja organização inteiramente autônoma, algumas têm maior liberdade de ação do que outras. O grau de autonomia que determinadas organizações tem em relação ao seu ambiente é que vai determinar a forma como ela é gerenciada. Faculdades e universidades estão no meio de um *continuum* entre aprisionamento e independência. Quando organizações profissionais estão bem separadas das pressões do ambiente externo, então valores e normas profissionais exercem um papel dominante em moldar o caráter da organização. Por outro lado, quando forte pressão externa é exercida sobre faculdades e universidades, a autonomia operacional dos profissionais acadêmicos é seriamente reduzida. Enfim, a vulnerabilidade ambiental da organização muda significativamente seu padrão de gestão (Baldrige *et al.*, *apud* Lopes, 1998).

Tabela nº 3 – Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais

	Organizações acadêmicas <i>(Faculdades e universidades)</i>	Burocracias tradicionais <i>(agência de governo e indústrias)</i>
<i>Objetivos</i>	Ambíguos, contestados e Inconsistentes	Objetivos claros, menos desacordos
<i>Serviço ao Cliente</i>	<i>Client-serving</i>	Processamento de material, Comercial
<i>Tecnologia</i>	Confusa, não rotinizada e Holística	Clara, rotinizada e segmentada
<i>Staff</i>	Predominantemente profissional	Predominantemente não Profissional
<i>Relações Ambientais</i>	Muito vulnerável	Menos vulnerável
<i>Imagem sumarizada</i>	Anarquia organizada	Burocracia

FONTE: Baldrige *et al.*, 1971 (*apud* LOPES, 1998)

Quanto à vulnerabilidade ambiental, pode-se acrescentar as referências que fazem os autores como Scott e Meyer sobre a pressão exercida pelo ambiente externo ao comportamento organizacional e em especial ao das universidades: “...todas as organizações têm seu comportamento sujeito a pressões ambientais, podendo essas pressões originarem-se do ambiente técnico e institucional(...) as universidades situam-se em ambientes institucionais fortes e ambientes técnicos fracos, ou seja, estão mais sujeitas a critérios de legitimação do que de desempenho técnico, eficiente” (Scott e Meyer, *apud* Lopes, 1998).

Os primeiros estudos sobre as estruturas universitárias pareciam apontar para o modelo burocrático. Stroup (*apud* Hardy e Fachin, 1996), por exemplo, lembrou que certas características da burocracia weberiana podiam ser encontradas na universidade, como por exemplo, a coordenação – alcançada através da divisão de trabalho; a padronização das atividades; a utilização de critérios impessoais; a existência nítida de uma hierarquia administrativa e o uso de regras e regulamentos formais. Baldrige *et al.* (*apud* Lopes, 1998) expõem o fato da impossibilidade de aplicação da burocracia weberiana nas universidades devido ao seu complexo sistema organizacional. A burocracia pressupõe estabilidade ou rigidez, distintas linhas de autoridade e estrito comando hierárquico e ainda coesão da organização com seus objetivos, que devem ser claros. Dessa forma, a partir das características das organizações acadêmicas e burocracias tradicionais, mencionadas na tabela nº 3, é possível entender porque o modelo burocrático descrito por Weber não pode ser totalmente adequado a esse tipo de organização. A existência de maior fluidez, de poucas linhas hierárquicas, com um núcleo operacional altamente profissional e autônomo, além da fragmentação dos objetivos que são ambíguos e contestados, revelam as características diferenciadas da organização burocrática indicando a necessidade de adaptação de um novo modelo.

Nessa linha está o trabalho de Mintzberg que, a partir da análise das estruturas organizacionais, classifica as universidades no tipo “burocracia profissional”. As burocracias profissionais são uma espécie mista de burocracia mecânica e adhocracia. Apresentam tanto características da teoria weberiana, quando por exemplo, a padronização está presente como meio de controle, como

características de uma forma mais flexível de estrutura, como por exemplo a descentralização e a autonomia presente em vários níveis organizacionais. Enfim, *“a burocracia profissional para coordenar apoia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas grandemente treinados e doutrinados – os profissionais – para o núcleo operacional, e então fornece a eles considerável controle sobre seu trabalho”* (Mintzberg, 1995, p. 189).

Assim, ao contrário da burocracia mecanizada que tem no poder do cargo a autoridade que é de natureza hierárquica, a burocracia profissional tem no “poder de perícia” a autoridade, que é, pois, de natureza profissional.

O bom funcionamento da burocracia profissional apóia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros de treinamento e doutrinação. O trabalho operacional é complexo e diretamente controlado pelos que o executam: profissionais com alto nível de qualificação que requerem autonomia (Mintzberg, 1995).

É prudente destacar a existência de duas hierarquias administrativas paralelas, sendo uma democrática, de baixo para cima, representada pelos profissionais, os professores, no caso, e outra burocraticamente mecanizada, de cima para baixo, que funciona para o pessoal de apoio. Conflitos entre essas duas estruturas são comuns e cabe aos administradores profissionais tentar amenizá-los. Esses por sua vez, *“...desempenham papéis-chave entre os profissionais de dentro e as partes interessadas de fora – governo, associações de clientes e assim por diante”* (Mintzberg, 1995, p. 199).

Quanto à relação com o ambiente, pode-se afirmar que toda burocracia profissional é gerada em ambientes estáveis. A inflexibilidade de sua estrutura faz com que os resultados produzidos sejam padronizados, pois é inadequada para produzir novos resultados. Dessa forma, estratégias inovadoras dificilmente ocorrerão e ajustes feitos através de ações estratégicas serão mais comuns.

É nesse sentido que alguns modelos teóricos de estrutura das universidades vêm sendo construídos a fim de contribuir para o entendimento desse tipo de

organização que vem sobrevivendo, desde a idade média (Luckesi *et al.*, 1998), apesar das inúmeras transformações sociais por ela presenciadas.

2.2 Universidade Católica Dom Bosco - organização em estudo

A Universidade Católica Dom Bosco – UCDB foi a segunda universidade criada no Estado de Mato Grosso do Sul, sendo precedida apenas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. Tem sua origem na Faculdade Dom Aquino de Filosofia, Ciências e Letras, instituída em Campo Grande, no ano de 1961, oferecendo os cursos de Letras e Pedagogia, que expandindo-se, deu origem às Faculdades Unidas Católicas, em 1975 e à Universidade em 1993 (Almeida, 1996).

Caracteriza-se por ser uma instituição de ensino:

- a) *particular* - por não ser mantida pelo poder público;
- b) *comunitária*⁷ - porque existe para atender à comunidade e possui representantes da sociedade em seu Conselho Universitário;
- c) *confessional* - por desenvolver ações segundo os princípios e valores cristãos;
- d) *regional* - por estar atenta às características e necessidades da região, desenvolvendo ações que atendam às expectativas dessa comunidade; e
- e) *de qualidade* - porque busca concretizar a universalidade do saber e não simplesmente o mero crescimento quantitativo (Relatório Anual – 1999, pg. 12).

A UCDB tem seus princípios embasados na filosofia educacional salesiana denominada “sistema preventivo” e busca “...promover a formação integral do

⁷ A concepção “comunitária” se oficializou a partir Constituição Federal de 1988. Quando da elaboração da Carta Magna havia ameaça de cortes de verbas governamentais para as universidades privadas. As universidades privadas sem fins lucrativos com caráter assistencial, se uniram e formaram a ABRUC – Associação Brasileira das Universidades Comunitárias que integra hoje, 32 universidades de todo o território nacional. À época, as universidades comunitárias “venderam” a imagem de “público não estatal” com o objetivo de diferenciarem-se das universidades privadas empresariais (Bittar, 1999; Hardy e Fachin, 1995, p. 17).

homem; (...) promover a síntese entre ciência, cultura e fé; (...) realizar sua missão à luz do Evangelho da doutrina da Igreja Católica e da pedagogia de Dom Bosco” (Relatório Final da Comissão de Acompanhamento, 1993, pg. 15).

É mantida pela Missão Salesiana de Mato Grosso, associação civil, de caráter católico, beneficente, educativo-cultural e assistencial, criada em 1932 (Almeida, 1996). Possui atualmente, cerca de 8.800 alunos, distribuídos entre os cursos de graduação, pós-graduação *lato e stricto sensu*, sendo que na pós-graduação *stricto sensu* todos os programas estão em processo de credenciamento junto à CAPES.

Sua receita é composta quase que exclusivamente das mensalidades escolares. Algumas verbas de subvenções são recebidas esporadicamente principalmente para o desenvolvimento de pesquisas. A UCDB recebe recursos também do Programa de Crédito Educativo e FIES – Fundo de Financiamento Estudantil, que têm a finalidade de financiar os estudos acadêmicos dos alunos que não possuem condições econômicas suficientes para garantir seus estudos.

Com a aprovação da Lei nº 9.732, de 11 de dezembro de 1998, conhecida como “Lei da Filantropia”, as universidades comunitárias perderam as isenções fiscais que antes eram concedidas às entidades filantrópicas. Apesar do acréscimo em 20% dos gastos com folha de pagamento, a UCDB manteve o seu sistema de concessão de bolsas de estudos sociais que atende anualmente cerca de 25% dos seus alunos de graduação.

Conforme declaração do Pró-Reitor de Administração:

“... a UCDB é essencialmente filantrópica, seja com o reconhecimento do governo ou não. Manteremos as obras para a finalidade filantrópica.” (In: Informativo mensal da UCDB, Ano I/nº 02, Maio-Junho, 1999).

Depois do seu reconhecimento, em outubro de 1993, a UCDB tem experimentado um rápido crescimento e vem buscando adaptar-se às constantes mudanças ocorridas tanto em seu ambiente interno quanto externo.

A UCDB ampliou consideravelmente o número de cursos oferecidos. De quatorze cursos oferecidos no ano de 1993, hoje totalizam-se trinta. A oferta de novos cursos se deu principalmente na área de ciências biológicas e da saúde, com a implantação dos cursos de Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional em 1995, Nutrição e Educação Física em 1996 e Farmácia em 2000. Na área de ciências exatas e da terra alguns cursos foram criados recentemente, voltados às características regionais como por exemplo: Administração de Cooperativas e Empresas Rurais, Zootecnia, Agronomia e Engenharia Ambiental e Sanitária.

A partir da análise da tabela nº 4, verifica-se que de 1988 para 1998 o número de inscritos não acompanhou o aumento do número de vagas oferecidas no vestibular, tanto no Mato Grosso do Sul, como no Centro Oeste e no Brasil. O mesmo ocorre quanto ao número de matrículas efetuadas, com exceção de Mato Grosso do Sul, que aproxima-se do aumento verificado no número de vagas oferecidas.

Na UCDB, apesar do aumento do número de vagas, a concorrência no vestibular para o ano de 2000 reduziu para 2,5 enquanto apresentava-se em 3,5 candidatos/vaga no ano de 1999.⁸

Tabela nº 4 – Nº de vagas oferecidas no vestibular, nº de inscritos no vestibular e nº de matrículas efetuadas no Ensino Superior no Brasil, na Região Centro Oeste e no Estado de Mato Grosso do Sul: 1988/1998

REGIÃO/ESTADO	NÚMERO DE VAGAS OFERECIDAS NO VESTIBULAR			NÚMERO DE INSCRITOS NO VESTIBULAR			NÚMERO DE MATRÍCULAS EFETUADAS		
	1988	1998	1988/1998	1988	1998	1988/1998	1988	1998	1988/1998
BRASIL	463.739	776.031	67%	1.921.878	2.858.016	49%	1.503.560	2.125.958	41%
CENTRO OESTE	23.661	55.270	134%	125.161	237.240	90%	84.685	163.585	93%
MATO GROSSO DO SUL	4.398	12.302	180%	16.414	38.008	132%	11.821	32.925	179%

FONTE: MEC/INEP/SEEC – Senso do Ensino Superior 1999

⁸ Dados fornecidos pela COPESE – Comissão Permanente de Seleção.

Em São Gabriel d'Oeste, cidade escolhida para implantação do novo *campus*, não existe nenhuma instituição de ensino superior. A cidade, emancipada em 1980, está distante a 141 km da capital e possui em torno de 15.000 habitantes. Sua atividade econômica caracteriza-se pela agroindústria, pois a imigração gaúcha fez da região uma das maiores produtoras agropecuárias.⁹ Além de possibilitar o atendimento à comunidade local, a abertura de um *campus* universitário naquela cidade, poderia abranger algumas cidades vizinhas que ainda não são atendidas pelos serviços educacionais de nível superior.

Inicialmente, o projeto de atividades em São Gabriel d'Oeste envolve concentração nos cursos de Direito e Administração de Cooperativas e de Empresas Rurais. As causas prováveis para a opção em oferecer esses dois cursos são duas: primeiramente, o curso de Direito figura há muitos anos na lista do vestibular, como o mais procurado. Por outro lado, a implantação do curso de Administração de Cooperativas e de Empresas Rurais naquele *campus*, apesar do baixo desempenho na procura nos vestibulares, desde o início de suas atividades em Campo Grande, no ano de 1998, vem ao encontro da característica econômica local, predominantemente agroindustrial.

A expansão das atividades da UCDB é considerada como sendo o resultado da credibilidade alcançada ao longo dos anos, pois “...entre tantas, foi solicitada para abrir um novo *campus* em São Gabriel d'Oeste” (entrevista do Pró-Reitor Acadêmico ao Informativo mensal, em março/2000, p. 2).

Ao mesmo tempo, a instituição busca atender uma de suas características que é a “...regionalidade(...)enquanto inserida no contexto social, compromete-se com a população, abrindo-se a novas idéias e ao avanço da ciência” (Relatório enviado ao MEC para reconhecimento do novo *campus*, p. 14).

A implantação de um novo *campus*, como bem mencionado no informativo da UCDB de julho de 1998, *marca um novo tempo*. Assim como esta decisão estratégica, outras ações têm sido empreendidas como forma de reagir às mudanças do

⁹ Fonte: SEPLAN/MS (1996); IBGE/1996

ambiente. Relacionam-se também a uma nova forma de gestão que, mesmo lentamente, pode estar surgindo na instituição, como meio de lidar com as incertezas que ora se apresentam:

- a) o maior investimento em propaganda que se apresentava anteriormente, apenas nos períodos pré-vestibulares. Atualmente é comum visualizar a propaganda institucional em locais públicos onde o fluxo de pessoas é mais intenso. São utilizados principalmente *outdoors* e painéis eletrônicos localizados em Campo Grande;
- b) a busca por mecanismos que minimizem os efeitos dos altos índices de inadimplência, como por exemplo, descontos concedidos nas mensalidades escolares quando do pagamento no vencimento;

As ações empreendidas pela UCDB ainda são muito tímidas se comparadas às de outras instituições de ensino superior locais. Nestas, tem-se verificado uma ampla utilização de mecanismos orientados por uma administração empresarial. Campanhas de *marketing* são lançadas durante todo o ano através principalmente da televisão, visando tanto à divulgação de suas atividades como também da própria instituição, quando por exemplo, há o patrocínio de eventos e programas com transmissão semanal pela TV.

A oferta de cursos similares com preços inferiores aos cobrados pela Universidade Católica Dom Bosco indica que uma estratégia de custos como sugerido por Porter (1986), pode estar sendo utilizada pelas instituições como forma de obter vantagem competitiva.

Dessa forma, observa-se que muitas das ações empreendidas pela UCDB buscam não só atender aos objetivos relacionados à sua identidade, mas também, muitas vezes, às pressões provenientes do ambiente externo, caracterizadas pelas ações de outras organizações componentes do contexto universitário.

Destaca-se ainda que pressões legais são fortemente sentidas em todas as universidades brasileiras, uma vez que essas devem cumprir exigências no que diz respeito à estrutura curricular, à qualificação do corpo docente, enfim, à própria

atividade inerente à mesma. Adotar uma estratégia pode ser então um mecanismo de lidar com essas pressões e adaptar-se às constantes mudanças que norteiam as ações empreendidas pelas organizações universitárias. Deverá ser também uma forma de antecipar-se à essas mudanças, de forma que não aconteça com elas – principalmente as confessionais – o fenômeno observado nos tradicionais colégios mantidos por entidades religiosas, conforme matéria publicada na revista VEJA em 4 de outubro de 2000, demonstrando que, nos últimos cinco anos, o número de alunos do ensino fundamental reduziu-se em 20% nestes colégios confessionais enquanto a redução nas escolas privadas, em geral, foi de 10% e nas escolas públicas houve um aumento do número de matrículas da ordem de 20% (Revista VEJA, nº 40 , 4/10/2000, p. 112).

CAPÍTULO III

DECISÃO ESTRATÉGICA NA ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA

3.1 Estratégias – definição do termo

Analisar uma decisão estratégica implica compreender inicialmente, o que é estratégia. Considerando os extensos esforços empreendidos por estudiosos no sentido de definir o termo, torna-se também difícil a adoção de um conceito único dentre os vários apresentados.

O que parece mais aceito porém, é aquele que define estratégias como sendo um plano, um curso de ação conscientemente planejado. Portanto, a estratégia é elaborada antes das ações serem desencadeadas sendo desenvolvida consciente e propositadamente (Zanelli, 1998). As ações serão então conseqüências de uma estratégia planejada que integra de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações de uma organização (Quinn, *apud* Zanelli, 1998).

Formular uma estratégia por sua vez, implica, assim, em “...*optar por determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças ou oportunidades ambientais*” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 104).

Mintzberg *et al.* (2000), fazem distinção entre cinco conceituações para o termo, em que estratégias podem ser:

- *Um plano*, ou seja “...*uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali*”; (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 17)
- *Um padrão*, onde há uma consistência do comportamento ao longo do tempo;

- *Uma posição*, onde a empresa define a localização de determinados produtos em determinados mercados¹⁰.
- *Uma perspectiva*, ou seja, “... a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 19).
- *Um truque*, definição recente que designa o comportamento de empresas que tentam manobrar o concorrente, através de práticas e informações enganosas.

A partir das duas primeiras definições, Mintzberg & Waterman (*apud* Mintzberg *et al.*, 2000) descrevem o processo de formulação de estratégias em que é possível se ter estratégias pretendidas - situadas em um plano - e realizadas (deliberadas). Ao mesmo tempo pode-se ter estratégias pretendidas e não realizadas. É possível ainda que as estratégias realizadas não tenham sido pretendidas, são as denominadas “estratégias emergentes”. Porém, ressaltam os autores que poucas ou nenhuma estratégia é puramente deliberada, assim como poucas são emergentes. Há necessidade de se misturarem as duas de forma que a previsão e a reação a eventos inesperados sejam prática constante dos estrategistas eficazes.

Ansoff (1990), parte da categorização das decisões para abordar a estratégia sob o foco de formulação e implementação. Dessa forma, define três níveis distintos de decisões:

- *operacionais*: são aquelas que visam maximizar a rentabilidade das operações correntes. As decisões operacionais são voltadas muito mais aos problemas internos da organização do que aos problemas externos;
- *administrativas*: são aquelas que preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa de modo que crie o maior potencial possível de desempenho;

¹⁰ Esta definição foi dada originalmente por Michael Porter, classificando-a como uma das estratégias que a empresa pode se utilizar para obter vantagem competitiva. (PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva – técnicas de análise de indústrias e da concorrência*, 1986).

- *estratégicas*: preocupam-se principalmente com os problemas externos da empresa. Dessa forma, estabelece que estratégias “...são utilizadas para representar decisões pertinentes à relação entre a empresa e seu ambiente” (Ansoff, 1990, p. 25).

A distinção entre um e outro tipo de decisão é possível. Porém, quanto à importância, todas podem assumir papéis preponderantes, de acordo com o problema a ser resolvido. Por outro lado, as três classes de decisões estão interligadas e neste sentido:

“a estrutura segue a estratégia, o ambiente determina as respostas estratégicas e operacionais da empresa e estas, por sua vez, determinam a estrutura de autoridade, responsabilidade, fluxos de trabalho e fluxos de informação dentro da empresa” (Ansoff, 1990, p. 26).

Porter (1986), também parte da formulação da estratégia enquanto plano de ação, mas buscando na teoria econômica o embasamento para sua proposta metodológica. Segundo ele, cinco forças competitivas estabelecem o grau de concorrência na indústria¹¹. São elas: entrantes potenciais; fornecedores; compradores; produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

A partir da análise estrutural da indústria é possível então formular a estratégia competitiva. Três estratégias genéricas segundo Porter, podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada pelas empresas, objetivando criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes na indústria:

- liderança no custo total: muito utilizada na década de 70, consiste em adotar um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo. Para adotá-la a empresa deve possuir alta parcela do mercado ou vantagens em relação a seus concorrentes como por exemplo, acesso favorável à matérias-primas;

¹¹ O termo indústria é definido por Porter como sendo o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

- b) diferenciação: baseada na criação de um produto ou serviço que possa ser considerado único no âmbito de toda a indústria, traduzindo-se em vantagens competitivas para a empresa;
- c) Enfoque: consiste em que a empresa deve direcionar-se para determinado grupo de compradores, um determinado segmento da linha de produto ou um mercado geográfico. A argumentação básica dessa estratégia é de que com o alvo estreito, é possível trabalhar e atingir resultados mais eficientes do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Porter (1986) buscou a interação entre a teoria econômica e a teoria organizacional, permitindo assim, que várias Tabelas conceituais possam ser desenvolvidos na abordagem organizacional. Vem daí a definição usualmente empregada para estratégia como sendo um curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças ou oportunidades ambientais. Ou seja, um processo racional de seguir uma cadeia de meios e fins (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

A contribuição de Porter tem sido verificada através dos diversos trabalhos que buscam estudar a estratégia enquanto um plano de ação voltado para obter vantagens competitivas em um ambiente concorrencial. Em determinados ambientes porém, o grau de concorrência pode ser menos importante ou até ignorado quando da tomada de uma decisão estratégica.

Assim, orientar a estratégia a partir dos pressupostos econômicos que vê nos resultados a eficiência organizacional em termos de qualidade e quantidade, organizações inseridas em ambientes estáveis¹², poderão comprometer sua legitimidade quando da não consideração de aspectos sociais como regras e procedimentos amplamente difundidos. Por outro lado, a estrutura ambiental tende a modificar-se com o tempo, e adaptar a organização às mudanças deve ser uma das principais preocupações quando da decisão estratégica.

¹² A classificação dos ambientes será melhor definida no cap. IV.

3.2 Estrutura de decisão na universidade

Os modelos freqüentemente utilizados nos estudos que envolvem a estrutura e o processo de decisão nas universidades são:

- o *burocrático*: que tem seus princípios fixos na padronização das atividades, controles formais e rígidos, forte hierarquia, objetivos claros, entre outros. O modelo burocrático puro não existe nas universidades, mas foi utilizado para descrever a burocracia profissional – um modelo com características tanto burocráticas quanto altamente profissionais.
- o *colegial*, representado “...tanto como estrutura descentralizada como um processo decisório consensual” (Hardy e Fachin, 1996, p. 23). Nas universidades, a colegialidade pressupõe um alto grau de influência dos professores no processo decisório dentro de cada subunidade, proporcionando-lhes um certo grau de autonomia. Em trabalhos sobre cultura e ideologia os autores têm enfatizado que a cultura deve ser gerenciada, a fim de alimentar a comunidade universitária, protegê-la de ameaças e fortalecer a efetividade, de forma que “...os administradores adotem um papel simbólico, e gerenciem o significado para os outros, há uma oportunidade para fomentar o comprometimento e o consenso através da criação de uma adesão de valores institucionais” (Dill, apud Hardy e Fachin, 1996, p. 24);
- o *político*, desenvolvido plenamente por Baldrige no contexto da administração universitária, explica as constantes lutas de poder existentes no *campus* universitário, em que os interesses dos estudantes, dos professores e da administração são contrastantes e levam a um processo de decisão não consensual, mas sim, político;
- a *anarquia organizada* ou “lata de lixo” desenvolvida por Cohen e March: prevê que o comportamento administrativo como não proposital em virtude da ambigüidade de objetivos, tecnologia problemática e participação fluída. Ou seja, “o fluxo das ações individuais produz um fluxo de decisões que não

é pretendido por ninguém e não é relacionado, de maneira direta a resultados desejados por qualquer pessoa” (March e Olsen, apud Hardy e Fachin, 1996, p. 26).

Esse modelo explica o fato de as decisões não acontecerem por processos de escolha. As soluções são respostas que buscam ativamente perguntas para serem respondidas. É um modelo altamente contestado, pois os autores sugerem que decisões importantes não podem ser deixadas ao acaso (Hardy, apud Hardy e Fachin, 1996). Portanto haverá momentos em que decisões consideradas importantes serão tomadas por um processo político, ou talvez consensual. Dessa forma, “...a verdadeira anarquia organizada, presume-se, seria não gerenciável” (Hardy e Fachin, 1996, p. 27).

- *Modelos mistos*: na verdade, o que deve existir em uma universidade é uma miscigenação de modelos. Por ora, o modelo político predomina quando, por exemplo, departamentos com maior influência obtêm maiores parcelas de recursos; outras vezes o colegial se faz presente, através das diversas comissões e colegiados que buscam tomar decisão através do consenso. Pode-se ainda encontrar o modelo burocrático em momentos de crise, em que escassez de recursos exigem maior centralização de decisões e controle de custos e despesas.

Na burocracia profissional, muitas estratégias emergem a partir de idéias concebidas e defendidas na base operacional, caracterizada pelos docentes. Porém, no topo da administração universitária, são formuladas estratégias que podem ser denominadas “estratégias guarda-chuva” (Mintzberg et. al., 2000, p.18) em que as linhas gerais são deliberadas (por exemplo, a criação de novos cursos nas universidades) ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, como).

O elevado grau de autonomia atribuído ao núcleo operacional na burocracia profissional, faz com que os professores definam o melhor método de ensinar, escolham entre a pesquisa ou ensino. Essa autonomia, porém, sofre influência externa dos órgãos de regulamentação profissional, dos consumidores que têm interesses sobre

as pesquisas e/ou sobre o ensino e ainda, das agências financiadoras que estabelecem as regras quando da liberação de recursos para desenvolvimento de projetos.

Não só o núcleo operacional, mas sobretudo, os administradores do topo, são freqüentemente influenciados pelos que detém interesse financeiro na instituição, ou seja, empresários, doadores, governo, órgãos públicos (Hardy et. al., *apud* Hardy e Fachin, 1996).

Mas, como afirmam Hardy e Fachin, a maioria das decisões na burocracia profissional são realizadas por processo de escolhas coletivas, onde reúnem-se administradores e professores nos diversos e complexos sistemas de comissões presentes na maioria das universidades. Aí ocorrem na verdade, as decisões do tipo político, colegiais, anárquicas ou racionais (Hardy e Fachin, 1996). Os autores sugerem que o modelo racional-burocrático deveria ser desmembrado. Existem características distintas entre os mesmos apesar da sua utilização estar ligada a um conceito único e interdependente. Observaram que, independentemente do modelo existente nos processos de decisão das universidades, a racionalidade e a burocracia podem ser influenciadas pela história e pela cultura, pela natureza do problema, ou por diversas variáveis situacionais.

A distinção entre os modelos burocrático e racional se dá pelo fato de que no modelo burocrático a ênfase é controle e eficiência sendo o processo decisório do tipo *top-down*, enquanto o modelo racional utiliza a análise racional, envolvendo os especialistas – os professores, no caso das universidades - caracterizando um processo decisório descentralizado. É possível concluir que o modelo burocrático adapta-se melhor às organizações que possuem estruturas do tipo “burocracia mecanizada” enquanto o modelo racional aquelas com estrutura do tipo “burocracia profissional”.

A burocracia profissional pode não ser de fato o tipo de estrutura mais apropriada para a universidade, pois uma descentralização extensiva não parece associar-se muito as práticas e processos percebidos nas organizações desse tipo. Talvez o tamanho e o estilo de liderança possam explicar a sua existência ou não.

Além disso, universidades que focam mais o ensino do que a pesquisa podem estar mais associadas à burocracia mecanizada, uma vez que o trabalho dos professores é mais suscetível de controle central. Naquelas onde a atividade de pesquisa é preponderante, o controle dos administradores sobre os resultados é impossível de ser efetuado, e são delegadas aos pesquisadores as atribuições de controle sobre seu próprio trabalho.

É importante observar que, como mencionado no Capítulo I, as universidades brasileiras em sua grande maioria, originaram-se de faculdades isoladas onde apenas o ensino marcava as atividades dessas instituições. Com a transformação para universidades, essas organizações tendem a experimentar um maior número de atividades de pesquisa, até porque, para que possam atender à legislação vigente, devem abranger tanto o ensino, como a pesquisa e a extensão. Observa-se que na UCDB, as atividades de pesquisa começaram a ser implementadas efetivamente a partir do seu reconhecimento em 1993 e têm evoluído com o passar dos anos. Porém, o controle é exercido pela administração através da racionalização de recursos. Somente quando as pesquisas são custeadas por subvenções de agências internacionais, órgãos públicos e outros organismos sociais, é que se verifica uma maior autonomia do pesquisador quanto às decisões inerentes às mesmas.

Fatores como as habilidades e características pessoais dos líderes, foram apontados por Hardy e Fachin (1996) como influenciadores do processo de escolha estratégica nas universidades. Diferentes estilos de liderança foram identificados com o tipo de configuração estratégica adotada em cada universidade pesquisada pelos autores. No ambiente externo, o líder, representado pelo reitor, foi determinante quando da proteção da instituição de ameaças externas, quando das estratégias utilizadas para captação de recursos e também nas questões políticas que envolviam a universidade.

Mesmo com a existência da possibilidade da formulação de estratégia na universidade não ocorrer do topo para baixo, as experiências e predisposição dos dirigentes transparecem muitas vezes no rumo estabelecido pela universidade. Assim,

as percepções da administração-chave podem explicar como são priorizados os problemas e como são implementadas soluções para resolvê-los.

As preferências por resultados são afetadas por diversos outros fatores. Thompson (*apud* Hall, 1984) avalia que quando os seres humanos são o objeto do esforço das organizações é possível que resultados desejados sejam conflitantes. Considerando que a universidade tem como objeto de esforço: a população, que busca melhor colocação no mercado de trabalho; os órgãos formalmente constituídos que defendem os interesses das diversas classes profissionais (os conselhos, associações, etc.); e ainda o poder público através do atendimento das normas legais estabelecidas, as divergências, quanto às preferências dos diversos “objetos” por resultados, certamente vão ocorrer.

É possível que essas organizações estejam sendo moldadas de acordo com esses diversos objetos. Mas, não se deve ignorar a possibilidade desses fatores estarem sendo condicionados às formas de interpretação assumidas pelos decisores no contexto universitário. Dessa forma, mudanças ocorridas nos fatores componentes desse ambiente externo à universidade, serão tratadas por seus dirigentes de acordo com a interpretação que cada um tem em relação às mesmas.

Pode-se considerar que, na universidade, as restrições quanto às decisões estratégicas não são meramente advindas do ambiente externo, mas estão somadas àquelas relacionadas estritamente ao indivíduo, denominadas por Simon de “racionalidade limitada”, sintetizando a incapacidade do decisor de lidar intelectualmente com todas as informações disponíveis (Simon, 1979).

3.3 Cognição e decisão estratégica

A tomada de decisão é importante tanto no aspecto do que está sendo decidido quanto quem está envolvido no processo, pois reflete muitas vezes o rumo que a organização irá tomar. A utilização do processo de escolha racional pressupõe a busca da

maximização dos lucros e redução de custos, baseada no modelo econômico neoclássico. Dessa forma, os decisores seguem um processo lógico e linear.

Mas, a racionalidade tem suas limitações, conforme sugerido por Simon. Valores de ordem pessoal e fatores do ambiente externo tendem a influenciar o tomador de decisão. Assim, conforme descreve Duncan, o que quer que aconteça dentro ou fora da organização está sujeito às percepções e interpretações dos responsáveis pelas decisões (Duncan, *apud* Hall, 1984).

Miles & Snow e Pfeffer sugerem que os responsáveis pelas decisões podem adotar quatro posturas em suas percepções. Eles podem ser “defensores do terreno”, que tentam só permitir que ocorram poucas mudanças; “reagentes relutantes”, que simplesmente reagem às pressões; “analistas ansiosos”, que percebem a mudança mas aguardam até que as organizações concorrentes elaborem respostas e depois se adaptam a elas; ou os “exploradores entusiásticos” que percebem as oportunidades de mudança e procuram criar modificações e experimentar. Essas diferentes bases perceptivas desenvolvem-se através das experiências individuais do responsável pelas decisões na organização. Assim, *‘às mesmas condições externas ou internas podem ser diferencialmente encaradas, dependendo de quem as percebe’* (*apud* Hall, p. 127).

Recente na teoria administrativa, a abordagem cognitiva passou a ser utilizada nos estudos sobre decisão estratégica, visando analisar a influência da cognição no processo de desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Seu princípio está embasado na crença de que os pensamentos dos dirigentes é o fator chave no processo estratégico, tanto no que abrange o conteúdo quanto os mecanismos. Dessa forma, *“...a formulação de estratégias não deve ser concebida como um processo racional mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva”* (Daft e Weick, *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 105).

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) apontam que a estrutura, a política, o poder, a cultura organizacional e até mesmo as emoções são fatores que afetam a decisão racional dos dirigentes.

A teoria da racionalidade limitada proposta por Simon traz primeira vez, um fator cognitivo – as crenças - como restrição ao processo de tomada de decisão racional. Como uma forma de limitar o uso do modelo econômico através da maximização de objetivos consistentes, as crenças são originadas dentro de um sistema social no qual os indivíduos interagem e não simplesmente a partir do cérebro dos mesmos (Munier, *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Ranson et. al. (1980) apontam que a representação do conjunto de idéias, crenças e valores denominado de *esquemas interpretativos* é que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas de uma organização.

A cognição também é estudada para traçar o perfil dos tomadores de decisão nas organizações sendo nominados como “estilo”. Assim, *estilo cognitivo* refere-se às diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, de organizar e utilizar a informação na tomada de decisões (Kirton, *apud* Gimenez, 1998).

Valores e crenças nas organizações são sustentados através de pressupostos básicos que “...*conferem certa estabilidade cognitiva e mesmo operacional, à medida que as organizações possuem um modo próprio de fazer as coisas*”. (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 110, grifo no original).

Os valores organizacionais, conforme aponta Tamayo (1996), são mais adequadamente compreendidos em função da percepção que as pessoas têm do ambiente organizacional do que em função das descrições objetivas do conteúdo de documentos oficiais da organização. Quando há a convergência dos valores por parte dos membros da organização, originam-se valores compartilhados, ou seja, há a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização.

A influência desses pressupostos no processo de formulação de estratégias corresponde ao paradigma estratégico ou esquemas interpretativos, que trata “...*de um sistema cognitivo comum, propriamente organizacional, em que se definem e se articulam as grandes questões com que a organização se defronta, ou seja, as questões estratégicas*” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 110).

Laroche e Nioche definem o paradigma estratégico como sendo um conjunto de crenças e hipóteses relativamente estáveis dentro de uma organização e tidas por verdadeiras. Segundo eles esse paradigma “*está no centro de uma ‘trama cultural’ que articula ritos, mitos e símbolos, estruturas e procedimentos, sistemas de controle e uma particular distribuição do poder*” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 110).

Os esquemas interpretativos definem e limitam três principais vetores de atividade, estabelecendo referências para: “*a) o domínio apropriado de operações ou seja, a natureza ampla dos propósitos da organização e também sua missão; b) os apropriados princípios de organização, e c) o critério de avaliação do desempenho apropriado para ser usado dentro da organização*” (Hinings e Greenwood, *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 112).

Apesar da presença de fatores de natureza política e do acaso exercerem influência no processo de decisão, Eisenhardt e Zbracki argumentam que “*...os esquemas interpretativos possuem papel fundamental no delineamento da estratégia: fornecem a visão do mundo, base da estratégia, e interferem em sua formulação por meio de vieses cognitivos*” (Eisenhardt e Zbracki, *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 112).

Outro aspecto relevante a ser considerado quanto aos esquemas interpretativos, diz respeito à sua exclusividade, ou seja, cada organização tem o seu esquema interpretativo específico. “*Por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos.*” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Estudos realizados na década de 80 focalizaram os processos pelos quais os participantes das comunidades organizacionais interpretam e reagem ao ambiente. Sugerem que as mudanças ambientais podem ser percebidas e interpretadas pelos participantes de maneira diferenciada, conforme valores e preferências individuais (Lyles e Schwenk, 1992).

Os valores identificados nos esquemas interpretativos de dirigentes podem significar o tipo de estratégia que é escolhida por eles. Dois tipos de mudança organizacional podem ocorrer: o *ajustamento* de estruturas e processos para alcançar maior coerência dentro de um mesmo arquétipo¹³ ou seja, a *mudança incremental*, ou a *reorientação*, visualizada como transformações estruturais ou sistêmicas, que implicam um movimento de um arquétipo para o outro, *mudança estratégica* (Hinings e Greenwood, *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Mais frequente é o ajustamento, uma vez que a reorientação indica uma análise de custo e benefício exaustiva à mudança de arquétipo. Mudanças mais profundas na organização são mais difíceis de ocorrer devido às barreiras impostas pelo sistema político e jogo de interesses existentes, que buscam adquirir e manter recursos escassos (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999; Mintzberg, *apud* Montgomery e Porter, 1998).

Enfim, os modelos mentais podem oferecer uma explicação sobre como os dirigentes lidam efetivamente com seus ambientes em mudança, como identificam respostas apropriadas e se renovam.

Assim,

“...os esquemas interpretativos dos dirigentes devem atualizar-se para que se mantenham em sintonias com as mudanças no ambiente. A ausência de mudança no modelo mental pode resultar no declínio da organização, à medida que impede os dirigentes de perceberem problemas, atrasa mudanças na estratégia e conduz a ações ineficazes no novo contexto” (Barr, Stimpert e Huff, *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Morgan (1996), descrevendo a metáfora cultural, argumenta que significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a

¹³ Arquétipos são definidos como a conexão entre valores, crenças e idéias vigentes em uma organização com a estrutura e processos da mesma. São na verdade, o agrupamento de estruturas prescritas (papéis e responsabilidades, sistema de decisão e de recursos humanos) com as interações emergentes (interação diária realizada pelos membros para o preenchimento das estruturas prescritas) (Hinings e Greenwood, *apud* Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

cultura. Segundo ele, ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

Segundo ele, reconhecendo que o mundo diário é uma representação cultural, é possível entender o fenômeno da cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade. *“Quando compreendida desta forma, a cultura pode não mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dos quais vivem”* (p. 135). Dessa forma, as organizações são realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

A utilização da cultura para estudos organizacionais permite reinterpretar a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente. É possível então compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação social. As organizações escolhem e estruturam seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações. Dessa forma, a compreensão da natureza é cultural (Bateson, *apud* Morgan, 1996).

As empresas organizam seus ambientes como organizam as suas operações internas, representando as realidades com as quais devem lidar. Logicamente, o ambiente não é tão fácil de ser controlado como as operações internas. Outras organizações também habitam este domínio, modelando as suas ações de acordo com os seus esquemas interpretativos favoritos e influenciando assim, aquele ambiente ao qual outras estão tentando adaptar-se e agir. Turbulência ambiental e mudança é um produto deste processo contínuo de representação. Os ambientes são desenvolvidos

por grupos de indivíduos e organizações, cada um deles agindo com base nas suas interpretações a respeito de um mundo que é, com efeito, mutuamente definido. Uma atitude competitiva produz ambientes competitivos. Por sua vez, visões de recessão produzem recessão. As crenças e as idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê (Morgan, 1996).

A partir da definição de estratégia como sendo “...um processo de representação que possui amplos elementos a respeito do futuro com o qual a organização terá que lidar”, Morgan (1996, p. 132) conclui que é possível suplantarmos a falsa impressão de que as organizações estejam adaptando-se ou reagindo a um mundo que é independente daqueles que elas mesmas construíram. Segundo ele, essa visão possibilita as organizações a compreenderem que elas próprias frequentemente criam as restrições, barreiras e situações que lhes causam problemas, e para mudar, não basta apenas as inovações tecnológicas, reestruturação organizacional, habilidades e motivações dos empregados, mas também a própria mudança de imagens e valores que devem guiar as ações.

Nessa abordagem, seria possível então reestruturar o ambiente externo desde que as organizações entendessem o processo cultural que lhes é intrínseco. Mas, as mudanças externas afetam o desempenho das empresas e forçam-as a rever estratégias e metas. Nesse momento, é criado um efeito interativo entre os participantes da organização. Frente à mudança, os participantes que possuem esquemas interpretativos convergentes tentam influenciar os outros e agregar adesões sobre a interpretação dos eventos ambientais e a maneira adequada de agir. Neste processo de barganha política, ressalta-se a influência do grupo dirigente sobre os demais membros da organização, sem dúvida, porque é o grupo dirigente que primordialmente interpreta a importância dos eventos e é este grupo que comunica à organização o seu ponto de vista através de discursos, reproduzindo padrões (Lyles e Schwenk, 1992).

A forma como são interpretadas as mudanças que ocorrem no ambiente externo pode ser muito mais uma questão de revisão cultural enquanto processo

construtivo desse ambiente, conforme argumenta Morgan. Porém, muitas organizações, apesar de inseridas no mesmo nicho, têm culturas distintas umas das outras e mesmo assim são pressionadas a adotar padrões de comportamento similares por força da pressão exercida por fatores ambientais que estão alheios muitas vezes, às suas vontades. Toma-se como exemplo o caso das universidades brasileiras que fazendo parte de um único meio, onde as atividades são desenvolvidas com os mesmos objetivos e as culturas existentes em cada organização parecem ser distintas, adotam comportamento semelhantes para lidar com as pressões do seu meio, como por exemplo, com a pressão exercida pela legislação que define a estrutura curricular, orienta as atividades de ensino e muitas vezes de pesquisa, e ainda estabelece padrões uniformes de qualidade para o seu desempenho.

CAPÍTULO IV

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.1 O ambiente organizacional e a tomada de decisão

Em termos gerais, o ambiente é formado “*por todos os fenômenos que são externos à população em estudo e que a influenciam potencial ou realmente*” (Hawley, *apud* Hall, 1984).

Hatch entende que o ambiente organizacional é como “... *uma entidade externa aos limites da organização, influenciando resultados organizacionais, impondo aprendizagem e adaptação como meio de sobrevivência*” (1997, p. 65).

Megginson *et al.* (1998) separam o ambiente organizacional em interno e externo e classificam-nos em subambientes. São três subambientes que formam o ambiente organizacional:

O *macroambiente* que é composto dos fatores amplos que afetam todas as organizações – legal, político, internacional, tecnológico, econômico, social, físico e cultural.

O *ambiente de tarefas*, que se refere aos fatores que interagem diretamente com a organização, quando em funcionamento – clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores.

O *ambiente interno*, incluindo especificamente fatores internos da organização tais como estrutura organizacional, recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura, etc.

Hatch (1997) define o ambiente em que a organização interage com outros elementos que a cercam como sendo uma *rede inter-organizacional*. Diferencia o ambiente internacional, classificando-o separadamente, onde se inclui aspectos que

ultrapassam as fronteiras nacionais, como por exemplo a ONU – Organização das Nações Unidas, o FMI – Fundo Monetário Internacional, entre outros.

Essa variedade e complexidade com que se deparam as diversas organizações é inevitável. Alguns ambientes são mais complexos e mais turbulentos, outros estáveis e com mudanças lentas.

Segundo Duncan (*apud* Megginson *et al.*, 1998), todas as organizações podem ser classificadas e colocadas em uma matriz de quatro células, quais sejam:

ambiente simples/estável – onde as organizações são afetadas por um número relativamente pequeno de fatores-chaves, havendo entre estes, pouca mudança. Devido à pouca incerteza que apresenta o ambiente externo, torna-se mais fácil a sua administração;

ambiente complexo/estável – as organizações neste ambiente interagem com muitos fatores importantes e diferentes. Porém, os fatores não costumam mudar com frequência ou drasticamente;

ambiente simples/dinâmico – neste ambiente, a organização interage com poucos fatores-chaves, porém os que afetam são dinâmicos e estão sempre mudando;

ambiente complexo/dinâmico – neste ambiente a administração da organização é um desafio constante, pois apresenta fatores complexos e em constante mudança.

As universidades, segundo o autor, enquadram-se no tipo de ambiente complexo/estável, onde a mudança dos fatores raramente acontece, apesar da existência de um número grande e diversificado destes.

Toda a mudança organizacional provinda do ambiente externo será causada por fatores que são classificados conforme o tipo de ambiente. No macroambiente, os fatores que vão influenciar as organizações são:

- a) legal: constituído por leis e constituições dos países nos quais as organizações administram seus negócios, bem como práticas legais em cada um desses domínios;

- b) político: descrito em termos de atividades de governo local, estadual e federal, tendo impacto significativo sobre as organizações;
- c) econômico: é o agrupamento dos mercados operários, mercados financeiros, mercados de bens e serviços. Influenciam sobremaneira as organizações, quando de altas taxas inflacionárias, recessão, crise ou qualquer outro tipo de agravante econômico;
- d) social: está ligado a estrutura de classes, forças demográficas, níveis de mobilização, e instituições sociais tradicionais, incluindo sistemas educacionais, práticas religiosas, comércios, profissões, etc.;
- e) cultural: envolve a história, tradições, expectativas de comportamento da sociedade em que a organização opera;
- f) tecnológico: são os meios pelos quais as organizações transformam insumos (*input*) em produto final (*output*). A nova tecnologia pode tornar obsoletos serviços ou produtos rapidamente, bem como pode ser utilizada como meio de obter vantagem competitiva;
- g) internacionais: acontecimentos no cenário internacional, tanto econômico, quanto políticos ou social.

No ambiente de tarefas, os fatores que interagem diretamente com a organização, segundo Megginson *et al.* (1998), são:

- a) *fornecedores*: que representa uma mudança em relação a sua relação com as organizações. Antes eram vistos como adversários, hoje como cooperadores.
- b) *agências reguladoras*: são órgãos montados exclusivamente para regulamentarem as atividades das empresas, no que diz respeito aos direitos legais e segurança de empregados, os consumidores, a concorrência e o mercado e o ambiente.

- c) *concorrentes*: estes representam um grupo-chave no ambiente de tarefa da organização. Sua relação com a organização é indireta, envolvendo um comportamento mais agressivo e antagônico.
- d) *clientes*: através dos seus valores, necessidades as organizações são influenciadas a mudarem com o tempo.
- e) *grupos de interesse especial*: criados com a finalidade de defender causas que as empresas ou sindicatos não tem condições de atender, como por exemplo, grupos de consumidores, grupos defensores de causas sociais, grupos “verdes”, etc.

4.2 A inserção do ambiente nos estudos organizacionais

Os primeiros estudos realizados sobre as relações organização-ambiente tiveram origem na teoria estruturalista, através da visão da empresa como sistema aberto, levando ao declínio da visão de sistemas fechados, predominante principalmente, na teoria clássica de administração, onde as operações internas da organização eram o centro das atenções. Este primeiro período foi dedicado à conceitualização do ambiente e à finalidade de demonstrar sua importância como novo conceito na administração. Formou-se então a teoria contingencial que buscava analisar a interface entre estrutura organizacional e seu ambiente externo. Segundo ela, é no ambiente que se pode localizar explicações causais das características organizacionais (Chiavenato, 1993; Hatch, 1997; Hall, 1984).

Scott (*apud* Monteiro, 1997) observa que, a partir do surgimento do modelo de sistema aberto¹⁴, o ambiente e as relações interorganizacionais passaram a ser identificados tanto como fontes reguladoras de exigências técnicas do processo produtivo, quanto como fontes normativas de interpretação.

¹⁴ A abordagem sistêmica é um enfoque contemporâneo que define a empresa como sendo um sistema onde uma rede de componentes inter-relacionados, funcionam como um todo. O grau de dinamismo dentro de um sistema aberto varia muito em função das variáveis externas e internas, que são inúmeras.

A abordagem de todas essas teorias tinha características voluntaristas, onde as organizações exerciam seu poder e “manipulavam” seus ambientes através de escolhas racionais. A teoria da contingência ganhou destaque neste período e o planejamento estratégico e a administração estratégica surgiram a partir daí.

Um segundo período porém, iniciado nos anos 70 e presente até hoje, desenvolve a idéia da influência do ambiente e busca estabelecer suas relações com as organizações. Dessa forma o ambiente sobrepõe-se às organizações indicando uma visão determinística. Destacam-se três teorias: teoria da dependência dos recursos, ecologia da população e teoria institucional.

A teoria da dependência de recursos, desenvolvida por Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, está fundamentada no argumento básico de que uma análise de relações interorganizacionais dentro da cadeia organizacional pode ajudar os gerentes a entenderem as relações de poder/dependência que existem entre suas organizações e os outros atores da cadeia, permitindo-lhes antecipar possíveis influências ambientais e sugerir modos com os quais a sua organização possa compensar, de alguma forma, essas influências. Nesta perspectiva, a vulnerabilidade de uma organização para com o seu ambiente é o resultado de sua necessidade por recursos como matérias-primas, pessoal, capital, equipamento, conhecimento e operações de serviços que por si só não pode executar (Hatch, 1997).

Um aspecto importante deste modelo é que as organizações tentam lidar ativamente com o ambiente, como forma de manipulá-lo em seu próprio benefício. É enfatizado o papel da administração na escolha estratégica como forma de adaptação ambiental (Pfeffer e Salancick, *apud* Hall, 1984).

É importante salientar que a partir da consideração de que as organizações são ou tentam ser ativas quanto ao seu ambiente, há de se considerar as variações existentes entre elas no sentido de responder planejada e conscientemente às contingências ambientais (Hall, 1984). As organizações buscam, como forma de absorver a interdependência e a incerteza, ações coletivas como fusões ou cooperações ou ainda, a movimentação de pessoal entre as mesmas.

O quadro de referência da ecologia da população parece bastante útil para a compreensão das condições que configuram as formas organizacionais ao longo do tempo. A perspectiva ecológica tem origem a partir das ciências biológicas, com os conceitos darwinianos de sobrevivência. A ecologia, sob a ótica da teoria organizacional, destaca-se ao propor analisar mudanças a partir de modelos que expliquem como os processos de seleção e de competição podem delinear o desenvolvimento das organizações. As organizações são vistas como espécies altamente influenciadas pelo ambiente de negócio ou nicho ecológico em que vivem (Hannan e Freeman, *apud* Monteiro, 1997).

O nível de análise que essa teoria adota é a população de organizações. Esta refere-se ao conjunto de organizações que tem uma capacidade relativamente homogênea em responder à vulnerabilidade ambiental. Assim, o nível populacional caracteriza-se por agregados de organizações com produtos e/ou serviços similares, que atuam num mesmo mercado e que sofrem restrições semelhantes.

Os nichos ou segmentos de mercados são formados a partir da configuração de determinados aspectos predominantes no contexto, e têm dinâmicas próprias estabelecidas, por certas propriedades como: capacidade e grau de turbulência ambiental, homogeneidade ou a heterogeneidade, a estabilidade ou a instabilidade, a concentração ou a dispersão (Aldrich, *apud* Monteiro, 1997).

Ao identificar as organizações que compartilham de determinado nicho, a ecologia busca entender as condições pelas quais são sustentadas e desenvolvidas formas de vida organizacionais particulares. A capacidade de cada nicho em assimilar e manter organizações tende a refletir as pressões do processo de seleção e a alterar as características de sobrevivência ao longo do tempo (Hannan e Freeman, *apud* Monteiro, 1997).

A teoria institucional por sua vez, explica que as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Neste sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte,

para o pleno funcionamento interno. Assim, organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas ou isomórficas (Scott; Meyer e Rowan, *apud* Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

A teoria institucional caracteriza três tipos de isomorfismo, ocorrendo a partir de três mecanismos básicos:

- a) *isomorfismo coercitivo*, resultante de estratégias similares adotadas por organizações, devido às expectativas culturais propagadas pela sociedade, às pressões formais e informais exercidas pelo Estado e pela indústria;
- b) *isomorfismo mimético*, através da imitação de procedimentos implantados pelos concorrentes na busca de sucesso, frente às incertezas geradas pelo ambiente; e
- c) *isomorfismo normativo*, como consequência da crescente especialização profissional dos membros de uma determinada ocupação.

A combinação desses mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, acarreta a construção de uma ordem institucional, regulando qualquer tentativa de manipulação da organização das circunstâncias ambientais no transcorrer do tempo (Meyer e Rowan, *apud* Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

A tendência à homogeneização, conforme sugerem os autores, não anula as demandas competitivas. Processos competitivos e institucionais, ressaltam, não são necessariamente opostos e dois ambientes podem ser vislumbrados desse conceito:

- a) *ambiente técnico*: na ótica econômica, cuja dinâmica dos processos desencadeia-se por meio de troca de bens e serviços;
- b) *ambiente institucional*: caracterizado pela elaboração e difusão de regras e procedimentos proporcionando às organizações, legitimidade e suporte contextual. Nesse caso, o controle ambiental incide sobre a adequação da

forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional.

O processo de institucionalização é descrito como a transformação de crenças e ações em regras de conduta social. Com o tempo, tais regras tornam-se padrões, e passam a ser visualizadas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (Meyer e Rowan, *apud* Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). O enfoque institucional ao contrário do enfoque econômico, orienta-se no sentido de fora para dentro ou seja, busca a conformidade, através da interpretação a padrões normativos de suporte e legitimação.

Meyer e Rowan salientam que na Teoria Institucional se recuperou um elemento weberiano alternativo para a análise do processo de gerenciamento das organizações e do exercício das atividades de controle e coordenação, ou seja, a legitimidade de estruturas formais racionalizadas. Este argumento é significativo diante da afirmação destes autores de que na sociedade moderna estruturas organizacionais formais desenvolvem-se em contextos altamente institucionalizados, fazendo com que suas estruturas passem a refletir os mitos de seus ambientes institucionalizados em vez das exigências técnicas de eficiência (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Conforme já salientado no tópico anterior, a intensidade das pressões institucionais sobre organizações como universidades é significativamente evidente.

O fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado através de práticas isomórficas. Na Ecologia Populacional se verificou a existência de práticas de isomorfismo competitivo; na Teoria institucional um isomorfismo institucional, onde a organização reflete uma realidade socialmente construída.

Uma explicação mais profunda de processos isomórficos é encontrada em DiMaggio e Powell (1991), os quais salientam, primeiramente, que as causas da burocratização e racionalização têm mudado, não sendo mais dirigidas pela competição ou pela necessidade de eficiência, mas pela ação do Estado e das

profissões. Para os autores, os três mecanismos de mudança institucional isomórfica nem sempre apresentam-se de forma clara e podem acontecer simultaneamente.

Em um campo organizacional existem sempre organizações centrais que servem como modelos ativos e passivos, as quais terão suas políticas e estruturas copiadas (decorrentes de pressões coercitivas, miméticas e normativas) independente da existência de evidência do aumento da eficiência organizacional interna. DiMaggio e Powell formularam um conjunto de hipóteses indicando a direção de mudanças isomórficas, entre as quais pode-se destacar: (a) quanto maior a dependência de uma organização em relação a outra, mais similar ela se tornará a esta organização em estrutura, clima e focos comportamentais; (b) quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins maior é a extensão para o qual uma organização modelará a si mesma após organizações que ela perceber serem bem sucedidas. Os autores apresentam ainda outras hipóteses sobre o impacto da centralização e dependência de recursos, ambiguidade nos objetivos e tecnologias incertas sobre mudanças isomórficas.

A teoria institucional pode ser considerada como recente e em pleno estágio de desenvolvimento. Scott (1987) destaca quatro faces desta teoria: (1) institucionalização como um processo de “inculcar” valores; (2) institucionalização como um processo de criar a realidade; (3) sistemas institucionais como uma classe de elementos e; (4) instituições como esferas sociais distintas. O autor afirma que a primeira face representa a estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em reação às características e exigências dos participantes bem como às influências e pressões do ambiente externo. A segunda face centra-se no argumento de que a ordem social está baseada, fundamentalmente, sobre uma realidade social compartilhada a qual, por sua vez, é uma construção humana resultante de interações sociais. Assim a institucionalização passa a ser vista como um processo social. A terceira face enfatiza que sistemas de crenças institucionalizados constituem uma classe distinta de elementos que podem somar para a existência e/ou elaboração da estrutura organizacional. Desta forma, Scott (1987) salienta as definições de ambiente

técnico e ambiente institucional, que fortalecem a ruptura com as abordagens anteriores presas aos aspectos puramente objetivos da realidade organizacional.

Scott e Meyer (1991) afirmam que todas as organizações estão inseridas em um setor organizacional, também chamado de campo organizacional por DiMaggio e Powell (1991), o qual se compõe de uma dimensão técnica e de uma dimensão institucional. Por setor organizacional os autores entendem uma dimensão que inclui todas as organizações dentro de uma realidade apoiando um dado tipo de produto ou serviço junto com seu conjunto organizacional associado, tais como: fornecedores, financiadores, agentes reguladores e outros. Os modelos anteriores restringiam-se a examinar apenas os fluxos técnicos entre as organizações, desconsiderando as dimensões sociais e culturais nas relações organização/ambiente, concebendo ambiente apenas como ambiente de tarefas, como fonte de informações e estoque de recursos necessários para implementação de tarefas.

Como definido por Scott e Meyer (1991), o ambiente técnico é aquele onde os serviços ou produtos são produzidos e trocados de forma que as organizações são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente de seus sistemas de produção.

O ambiente técnico das universidades pode ser enquadrado nesta definição, porém, a recompensa não vem exclusivamente pelo controle de seus sistemas de produção. A 'clientela' de uma universidade remunera seus serviços, quando cobrados, na expectativa de que lhes sejam agregados novos conhecimentos e novas descobertas. O sistema produtivo da universidade envolve tanto os fornecedores, quanto os 'clientes' e o produto. Dessa forma, todos os interessados participam do processo produtivo, fazendo com que o controle seja exercido não só pela organização, mas também pelos principais interessados – os alunos e a sociedade, por meio dos órgãos representativos das classes profissionais ou das entidades de proteção aos direitos do consumidor, entre outros.

A recompensa maior para uma universidade no seu ambiente técnico, talvez seja a possibilidade de participar do processo de desenvolvimento econômico e social resultante da ação humana empreendida a partir dos conhecimentos e descobertas gerados em seu interior.

Conforme ressaltam Blau e Scott, “... o ambiente social influencia as organizações – sua estrutura interna e suas relações entre si – mas existem também processos de feedback através dos quais as organizações influenciam seu ambiente” (Blau e Scott, 1970).

Na mesma linha de pensamento, Hrebiniak e Joyce (*apud* Amboni, 1997) argumentam que escolha estratégica e determinismo ambiental não são excludentes, como pensam a maioria dos teóricos. Ao contrário, elas podem ser consideradas como variáveis independentes que podem ser separadas em um *continuum* para se desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. Dessa forma, a interação dessas variáveis pode resultar em quatro tipos principais:

- a) Seleção natural com mínima escolha e adaptação;
- b) Diferenciação com alta escolha e alto determinismo do meio e adaptação com restrições;
- c) Escolha estratégica com máxima escolha e adaptação do design; e
- d) Escolha sem diferenciação com escolha incremental e adaptação por chance.

Van de Ven (*apud* Amboni, 1997) concluiu que as organizações complexas admitem o determinismo e o voluntarismo, justapondo-se às visões que estudam as interações e a recíproca interdependência em todo o tempo.

4.3 Determinismo versus Voluntarismo

A proposta de Hrebiniak e Joyce (*apud* Amboni, 1997) consiste em desenvolver uma visão interativa do processo de adaptação, onde escolha e determinismo não são fins opostos num simples *continuum* de efeitos, mas na realidade representam duas variáveis independentes e a interação e interdependência das mesmas devem ser estudadas para explicar o comportamento organizacional. Os indivíduos e as organizações escolhem as circunstâncias para a tomada de decisão;

podem construir, eliminar ou redefinir as características objetivas do ambiente, criando as suas próprias medidas de realidade através da delimitação das próprias decisões.

Na tabela nº 5 é possível verificar como a interação entre escolha e determinismo pode ocorrer. O quadrante 1 mostra as condições e suposições da ecologia populacional e da abordagem da seleção natural para adaptação – escolha estratégica baixa e alto determinismo ambiental.

A abordagem da ecologia populacional, descrita no ítem 4.2 deste capítulo, diz que as organizações não podem se adaptar e que as mudanças no ambiente – e não na organização – determinam a eficácia organizacional (Robbins, *apud* Amboni, 1997).

Apesar da ecologia populacional assumir a seleção natural, os administradores podem fazer escolhas, porém bastante reduzidas devido ao alto determinismo ambiental.

Como exemplo de empresas do quadrante 1 podem ser citadas as empresas em concorrência perfeita, em que o mercado ou as forças competitivas determinam o retorno que a organização precisa alcançar. A demanda é perfeitamente elástica e o preço é determinado pelo mercado. Pequenas organizações de *commodities* e grandes organizações com produtos que possuem poucas barreiras de entrada e saída podem ser inseridas como exemplo deste quadrante. Inclui-se também as organizações que apesar de estarem em concorrência imperfeita, atuam em nichos e sofrem pressões econômicas e políticas idênticas.

Inovações tecnológicas, implementadas propositadamente pelas organizações que se enquadram no quadrante 1, podem alterar a forma e a habilidade de competir neste meio. Escolhas estratégicas também são possíveis quando por exemplo, a organização resolve mudar o seu domínio ou mudar de indústria, o que depende das barreiras e/ou das transferências de recursos e do contexto político e econômico com que cada escolha é feita.

A escolha estratégica e o determinismo do meio no quadrante 2 são altos, caracterizando um contexto turbulento para adaptação. Nestas condições, o processo

de tomada de decisão sofre fortes influências dos fatores exógenos, porém as organizações exercem escolhas.

Devido aos fatores como tamanho, estrutura de mercado, baixa dependência de recursos externos e ainda múltiplos meios de alcançar resultados desejados fazem com que a escolha individual da estratégia seja alta. As organizações que se relacionam a esse quadrante operam em nichos com certas regras, restrições, ou condições imutáveis do meio que muitas vezes restringem seus resultados ou comportamentos, permitindo-lhes escolhas. Estas organizações são capazes de utilizar a diferenciação ou a estratégia de escopo, escolher nichos de mercado ou segmentos dentro de restrições ditadas pelo ambiente, ou podem perseguir estratégias genéricas, mesmo com a versão de forças externas (Porter, 1986).

Podem ser citadas, no quadrante 2 organizações multi-produtos ou multi-divisionais com produtos ou negócios com pequeno mercado em que a relação tecnológica dentro ou entre indústrias pode ter vários níveis ou tipos de concentração, competição, características de demanda e elasticidade preço.

O impacto do meio sobre os nichos não elimina a autonomia e posições favoráveis de que podem dispor as organizações inseridas neste quadrante. Características bastante usuais da empresa multi-divisional que atua em diferentes mercados, como por exemplo a integração vertical e a tecnologia comum, refletem esta condição em: restrições, oportunidades e competição variadas.

Enfim, no quadrante 2 , os dois níveis, escolhas e determinismo são centrais para a definição da organização quanto ao contexto estratégico e fatores estratégicos relacionados à adaptação.

No quadrante 3 , as organizações dispõem de alta escolha e baixo determinismo do meio, determinando então o domínio organizacional. Aí, autonomia e controle constituem a regra e não a exceção. A dependência de recursos não constitui um problema para as organizações, porém quando o poder gera dependências, umas exercem influências sobre as outras. Devido às poucas restrições políticas e à abundância de recursos, as organizações não enfrentam problemas quanto ao deslocamento de um

ambiente para outro. Além disso, elas podem afetar o ambiente e as condições de competição do meio em que desejam competir.

Inovações organizacionais e comportamentos proativos são características marcantes desse quadrante devido às oportunidades do ambiente e ainda pela facilidade de surgirem novos exploradores.

Tabela nº 5 - Efeitos dos quatro tipos organizacionais na tipologia escolha – determinismo nas variáveis ambientais:

VARIÁVEL	QUADRANTE 1 – ALTO DETERMINISMO E BAIXA ESCOLHA	QUADRANTE 2 – ALTO DETERMINISMO E ALTA ESCOLHA	QUADRANTE 3 – BAIXO DETERMINISMO E ALTA ESCOLHA	QUADRANTE 4 – BAIXO DETERMINISMO E BAIXA ESCOLHA
1. ESCOLHA	Mínima	Diferenciada	Máxima	Incremental
2. N° DE ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	Poucas	Médio-alto	Alto	Pouco
3. ÊNFASE NAS DECISÕES	Meios	1° Meios; 2° Fins Preocupação com a eficiência	1° Meios; 2° Fins Preocupação com a Efetividade	Meios e fins
4. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	Defensivo – Líder em custo	Diferenciação Foco – Analista	Diferenciação Foco - Prospectador	Reator
5. AUTONOMIA, INOVAÇÃO	Baixa Restrições Externas	Média	Alta	Baixa Restrições Internas
6. COMPORTAMENTO POLÍTICO/CONFLITO	Baixo/Médio	Alto Interorganiza- cional	Alto Interorganiza- cional	Baixo
7. PESQUISA	Soluções Dirigidas	Soluções Dirigidas Alguma Pesquisa	Pesquisa Moderada	Problemático

FONTE: Hrebiniak, L. G. e Joyce W. *Organizational adaptation: strategic choice and environment determinism*. Administrative Science Quarterly, Ithaca, n. 30, p. 336-349, 1985, Apud Amboni, 1997).

O extremo-oposto do quadrante 2 é verificado no quadrante 4. Baixa escolha e baixo determinismo do meio são as características fundamentais das organizações inseridas nesta situação. Apesar da pouca restrição externa, as organizações tendem a ter pouca escolha estratégica. As organizações não são capazes de criar dependências ou de exercer influências. Adotam um comportamento irracional voltado muito mais para explicar as ações todo o tempo. As forças e competências das organizações neste

quadrante não são apropriadas às oportunidades e às condições externas. Se o processo de formulação estratégica baseia-se num alinhamento entre as capacidades internas e as contingências externas, deve ser razoável que seja verificado um *mix* inapropriado ou um número insuficiente de capacidades internas para prevenir as organizações de agir, apesar da aparente benignidade ou pouca ameaça do meio. Compete então à organização desenvolver as capacidades ou competências necessárias para tornar vantagem em relação às condições ambientais para alterar e escapar das condições do quadrante 4.

Para Hrebiniak e Joyce, as organizações que desenvolvem poucas inovações ou que estão engajadas em pouco ou nenhum comportamento pró-ativo, no qual as capacidades internas ou competências distintas não são desenvolvidas para obter vantagens em um ambiente benigno, acabam se enquadrando no quadrante 4. O quadrante 4 é instável, forçando a organização a se movimentar para outro domínio (*apud* Amboni, 1997).

Conforme os autores alertam, situações que representam certa instabilidade devem ser evitadas por iniciativa da própria organização, através da avaliação de suas capacidades internas. Tal atitude pressupõe autonomia para efetuar escolhas e possibilita à organização transferir-se para outro meio. Em situações onde as escolhas são baixas e o determinismo é alto, como no quadrante 1 - que representa o pensamento da ecologia populacional - parece pouco provável que a organização possa transferir-se de um meio para outro, como forma de “fugir” de uma possível extinção. Assim, o meio se sobrepõe à organização impedindo-a de sobreviver caso não se adapte às suas exigências.

Mas, o que não deixa claro na proposta dos autores é como o ambiente se organiza em torno da organização. Ou seja, além da possível mudança de posição, a partir da iniciativa da organização, de um quadrante para outro, deve-se considerar ainda, as mudanças do próprio ambiente, quando em determinados nichos, o ambiente passa de uma situação de pouco determinismo com poucas restrições, a um ambiente com alto determinismo, influenciando assim a capacidade de escolha organizacional. Cabe então, aos administradores o papel decisivo de identificar as mudanças que ocorrem à sua volta e buscar empreender escolhas que permitam à

organização adaptar-se e sobreviver no meio em que está inserida. Como ressalta Mintzberg (1995, p.22):

“... administrando as condições fronteiriças da organização, os dirigentes da cúpula estratégica desenvolvem a compreensão do seu meio ambiente, e, ao desempenhar as funções de supervisão direta, eles procuram ajustar as estratégias às suas imposições e às suas necessidades, tentando manter um ritmo de mudança que seja reativo ao ambiente e não prejudicial à organização”.

O mesmo autor argumenta que um dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de se reconciliar as forças de estabilidade e de mudança – concentrar esforços e obter eficiências operacionais por um lado e, ainda assim, por outro lado, adaptar-se e manter a ligação com um ambiente externo. São identificados em qualquer organização, períodos claros de estabilidade e mudanças. Apesar de ser real o fato de que *“...determinadas estratégias possam estar constantemente se alterando, parece igualmente verdadeiro que grandes mudanças em orientações estratégicas ocorram apenas raramente”* (Mintzberg et al., 2000, p. 430).

No contexto universitário, mudanças estão sendo identificadas principalmente, nesta última década e os fatores econômicos, políticos e sociais têm sido grandes causadores da reestruturação do ensino superior brasileiro.

Enquanto as universidades públicas padecem pela falta de recursos que tem tornado suas atividades cada vez mais precárias, as universidades privadas buscam alternativas de diversificação para ampliarem a captação de recursos e minimizar os efeitos danosos que os altos índices de inadimplência lhes têm causado.

As indefinições da política educacional para o ensino superior afetam tanto as universidades públicas quanto as privadas. A utilização das recomendações indicadas nas Novas Diretrizes Curriculares como parâmetro para a reestruturação curricular, pode suscitar às universidades, problemas futuros uma vez que seguem orientações que nem mesmo foram aprovadas e regulamentadas.

Enfim, a mudança exige sempre um repensar sobre a missão, a capacidade interna e principalmente sobre os objetivos organizacionais. Definir ou redefinir estratégias então passa a ser preponderante para que a organização siga seu rumo. A universidade não deve ficar inerte às mudanças sociais. Ela deve, antes de tudo, reorientar suas ações, sem esquecer o seu papel de construtora da sociedade, mas contudo, procurando inovar-se no gerenciamento de suas atividades, buscando sempre adequá-lo às novas condições que estão surgindo no meio em que está inserida.

4.4 O Contexto Universitário no Mato Grosso do Sul: Complexidade e Mudanças

O fenômeno verificado no Brasil nas décadas de 70 e 80 parece estar se refletindo somente na década de 90 no Mato Grosso do Sul. Quando do reconhecimento da UCDB, em 1993, havia no Estado uma universidade federal, uma estadual e uma particular que é a UCDB. Duas outras universidades encontravam-se em processo de criação, uma em Dourados e outra em Campo Grande. A instituição de Dourados, cidade ao sul do Estado, que buscava o reconhecimento como universidade acabou por ser enquadrada como Centro de Ensino.

Atualmente, são 31 instituições de ensino que se distribuem em: 1 centro universitário privado; 19 estabelecimentos isolados privados; 7 faculdades integradas privadas e 4 universidades, sendo uma federal, outra estadual e duas particulares, dentre essas, a UCDB (<http://www//inep.gov.br:32501/cinst/owa/inst.pesq.ordnome>, 26 de junho de 2000).

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, teve sua origem em 1962, através da criação das Faculdades de Farmácia e Odontologia. Em 1969 uma Lei estadual criou a Universidade Estadual de Mato Grosso, integrando os Institutos de Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas. No ano seguinte mais dois Centros Pedagógicos foram incorporados – de Aquidauana e Dourados. Somente em 1979, com a divisão do Estado, é que ocorreu a sua federalização, passando a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – FUFMS. A

UFMS, como é mais conhecida, possui vinte e três cursos no *campus* universitário em Campo Grande e mantém, ainda, *campi* universitários nas cidades de Aquidauana, Dourados, Ponta Porã, Três Lagoas e Corumbá totalizando 28 cursos oferecidos conforme dados fornecidos pela Delegacia do MEC/MS, em 1994 (Almeida, 1996, p. 49).

A Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – UNIDERP, oferece atualmente, 30 cursos distribuídos entre dois *campi* na cidade de Campo Grande, um na cidade de Rio Verde, um na cidade de Coxim e um outro na cidade de Ponta Porã. Cabe ressaltar que os *campi* localizados nas três cidades do interior, apesar de pertencerem à mesma mantenedora da universidade, foram constituídos em forma de Faculdades Integradas. Em 1999, a UNIDERP possuía cerca de 4.600 alunos matriculados (<http://www.uniderp.br>, 19/04/1999).

Além destas três universidades, há ainda a Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul, criada recentemente, e com sede na cidade Dourados.

Observa-se que o número de instituições de ensino superior no Estado e principalmente em Campo Grande vem crescendo. Com isso, amplia-se o número de cursos e vagas oferecidas. Destaca-se em Campo Grande, as Faculdades Integradas de Campo Grande – FIC, que iniciou suas atividades através da autorização do Conselho Federal de Educação em 1994. Sua mantenedora, a União da Associação Educacional Sul Matogrossense - UNAES, surgiu em 1989 e oferece através da FIC cinco cursos atualmente: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito e Pedagogia – todos também oferecidos pela UCDB. As Faculdades possuem 1300 alunos atendidos em uma única sede localizada na região central de Campo Grande.¹⁵ Os conceitos obtidos pelos seus cursos – Administração e Pedagogia – nota A, Direito – nota B, têm sido utilizados constantemente nas propagandas e divulgações que a instituição promove. Pode-se observar que a ênfase dada a essas notas, desperta não só o interesse da comunidade externa que busca melhores padrões de qualidade nos

¹⁵ Dados obtidos na home page da FIC/UNAES, endereço: <http://www.unaes.br> (25.04.2000)

curso, mas também a preocupação das instituições de ensino mais antigas que muitas vezes não conseguem obter o mesmo êxito nas avaliações de seus cursos.

A UCDB, apesar do bom resultado obtido na avaliação dos seus cursos, não o utiliza como destaque em suas propagandas. Ao contrário, parece utilizar sempre os mesmos tipos de mensagens publicitárias, apesar de diferenciar os meios pelo qual o faz.

O comportamento um tanto diferenciado da UCDB nas questões que envolvem propaganda e *marketing* pode ser explicado pelo fato da tradição e credibilidade alcançada ao longo de sua existência ter-lhe proporcionado uma condição de estabilidade. Além disso, pode-se sugerir que a sua identidade, enquanto instituição comunitária e principalmente confessional, permite-lhe focar sua preocupação nas atividades que buscam o bem estar social como se fosse um processo natural e não se ater às preocupações como concorrência ou questões próprias da economia de mercados.

Conforme concluiu Bittar (1999) sobre o estudo da construção da identidade da Universidade Comunitária, as mudanças conjunturais que estão evoluindo à sua volta, devem fazer com que, não só a sobrevivência da universidade comunitária, como também a própria sobrevivência institucional seja efetivamente priorizada. Essas instituições, ressalta a autora, “...*premidas pela legislação educacional vêem-se obrigadas a defender os seus interesses corporativos...*”. (1999, p. 57) Além disso, considera que a reflexão sobre os aspectos que compõem a identidade das universidades comunitárias deverá levar em conta a “...*tensão de elementos internos e externos: os primeiros entendidos como seus princípios filosóficos norteadores e, os segundos, provenientes da pressão exercida de fora para dentro, a exemplo das novas legislações educacionais e da própria demanda da população por ensino superior...*”. (p. 58)

A maioria das instituições são voltadas principalmente para o ensino, o que as leva a se aperfeiçoarem nesta área. A pesquisa deve ser praticada para assegurar a autonomia concedida às instituições universitárias, conforme prevê a LDB em seu artigo 52 (Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996). Porém, assim como no restante do

Brasil, as universidades privadas do Estado tiveram até o momento, seus esforços empreendidos quase que exclusivamente no ensino. A pesquisa, considerada como fruto da implantação de cursos de mestrado e doutorado, tem sido implementada muito lentamente dada a dificuldade de implantação de programas de pós-graduação nesse nível.

A produção científica ainda pode ser considerada tímida na UCDB, mas verifica-se uma tendência ao seu fortalecimento. Bolsas de iniciação científica são concedidas aos pesquisadores e atualmente, a instituição oferece três vezes o número de bolsas concedidas pelo CNPq, através do PIBICT – Programa de Iniciação Científica e Tecnológico. Por outro lado, muitos trabalhos de dissertação e tese de seus docentes estão sendo publicados.

Vale ressaltar que uma das maiores dificuldades observada na universidade privada quanto ao desenvolvimento de pesquisas, refere-se ao regime de trabalho docente adotado pela mesma. Ao ser contratado por regime *horista*, muitos professores têm pouca carga horária de dedicação, limitando-se apenas a ministrar as aulas para as quais foi contratado. O desenvolvimento de pesquisas requer tempo, dedicação e na maioria vezes altos recursos.

Por outro lado, verifica-se que há limites orçamentários, uma vez que todo o recurso das universidades privadas, como mencionado anteriormente, advém da cobrança das mensalidades, que já não suportam sequer os custos do ensino.

O enquadramento das universidades privadas ao que estabelece a LDB em seu artigo 52, item II e III, está mudando o perfil das instituições no que diz respeito à pesquisa. Ao obrigá-las a possuir em seu quadro de professores um terço de mestres e doutores e ainda um terço com dedicação integral, as universidades privadas têm ampliado os gastos com essa atividade, uma vez que ‘redistribuem’ as horas de docentes com dedicação integral, de forma que parte delas correspondam à pesquisa. Ações como essa indicam uma certa adaptação às pressões exercidas pelo ambiente externo, através das exigências legais. Assim, além de competir por recursos escassos no seu ambiente técnico, as universidades têm que se enquadrar aos diversos tipos de pressão sofrida pelos fatores ambientais, que por sua vez, acabam transformando-se

em crenças difundidas pela sociedade como meio de legitimação das ações do ensino superior.

O controle do governo federal, a partir dos mecanismos de avaliação, como “provão” e comissão de especialistas tem gerado um comportamento similar entre as universidades. Por outro lado, as associações de classes, conselhos e sindicatos estão fazendo com que haja, por parte das universidades, maior preocupação em adequar os currículos dos cursos com a real necessidade do mercado.

CAPÍTULO V

METODOLOGIA DO ESTUDO

5.1 Tipo de Estudo

A pesquisa feita é caracterizada como estudo de caso, do tipo exploratório. O estudo de caso, segundo Yin (1994) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Apesar das limitações impostas pelo estudo de caso quanto à generalização dos resultados, este tipo de pesquisa permite um maior aprofundamento do conhecimento de questões que permeiam uma organização. Seus resultados podem sugerir estudos em organizações semelhantes.

Para Gil, (1994) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. As pesquisas do tipo exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, e torna-o mais explícito através da construção de hipóteses.

Blau (*apud* Bulgacov, 1998) sugere que o estudo de caso ou a análise intensiva dos processos internos podem enriquecer a teoria das organizações como uma contribuição complementar às investigações baseadas em estudos comparativos. Para ele, a vantagem do estudo de caso está sobretudo, em tratar de um universo claramente definido, homogêneo, no qual as variáveis podem ser consideradas de modo aprofundado e nas mesmas condições de observação e análise.

A pesquisa exploratória visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos (Yin, *apud* Roesch, 1994).

O trabalho foi desenvolvido em duas etapas: a primeira, voltada a buscar, através do levantamento histórico, a evolução da educação superior brasileira, sua realidade atual e as tendências futuras; a segunda, voltada a identificar, através da análise de dados primários, a interpretação dos dirigentes de uma única universidade – a Universidade Católica Dom Bosco, quanto aos fatores externos que influenciam a decisão estratégica, em especial a decisão de abertura de um novo *campus*, no interior do Estado.

Conforme recomenda Pettigrew, as pesquisas sobre estratégias devem levar em consideração o contexto e cenários históricos e temporais, nos quais, contexto não é apenas ambiente que estimula o processo, mas um arranjo de estruturas e processos onde a interpretação subjetiva dos atores envolvidos que percebem e aprendem e cuja memória auxilia no aperfeiçoamento dos processos. Dessa forma, o significado do tempo e da história na compreensão dos eventos emergentes, salienta o papel das pessoas-chaves das instituições, dos setores e sistemas políticos e econômicos (Pettigrew, *apud* Bulgacov, 1998) .

5.2 Técnica de coleta de dados

Os dados primários foram coletados a partir da aplicação de questionários e também a partir da observação, facilitada pelo fato de que a pesquisadora faz parte do corpo funcional da organização em estudo, há mais de onze anos.

Os dados secundários foram obtidos a partir de extensa revisão bibliográfica, principalmente quando da necessidade de entender o processo histórico da educação superior brasileira, sua evolução ao longo das últimas décadas e as mudanças que estão sendo verificadas no contexto universitário de uma forma geral. Foram obtidos também de publicações internas, relatórios, atas e outros documentos disponibilizados pela Universidade Católica Dom Bosco, além de pesquisa empreendida na *internet*.

5.3 Unidade de análise e população

A pesquisa foi empreendida em uma única organização – a Universidade Católica Dom Bosco. Considerando o objetivo do estudo, que visa identificar a interpretação dos dirigentes quanto aos fatores de pressão do ambiente externo sobre uma determinada decisão estratégica, a população pesquisada constitui-se dos dirigentes do primeiro, segundo e terceiro escalão, sendo que foram pesquisados, quatro, seis e oito dirigentes, respectivamente.

Apesar das decisões estratégicas teoricamente estarem sob a responsabilidade da cúpula administrativa, caracterizada na estrutura universitária pela reitoria e pró-reitorias, os estudos sobre tomada de decisão em organizações universitárias, alertam para as questões de poder, consenso e política que são inerentes à complexa estrutura de decisão em uma universidade, acreditando-se assim, que uma possível divergência de pensamentos possa ocorrer entre esses níveis hierárquicos.

Dessa forma, foi possível classificar os respondentes em três grupos de dirigentes, correspondentes ao primeiro, segundo e terceiro escalão, respectivamente:

- **Grupo 1** – Reitor, Pró-Reitor Acadêmico, Pró-Reitor Administrativo e Pró-Reitor Comunitário;
- **Grupo 2** – Diretor do Centro de Ciências Humanas e Sociais; Diretor do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde; Diretor do Centro de Ciências Exatas e da Terra; Vice-Diretor do Centro de Ciências Humanas e Sociais – área das ciências jurídicas; Vice-Diretor do Centro de Ciências Humanas e Sociais – área de ciências sociais; e Diretor do Centro de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão.
- **Grupo 3** – Coordenadores dos cursos de: Pedagogia; Serviço Social; Educação Física; Administração; Ciências Econômicas; Matemática e Zootécnica.

Dos dezenove questionários enviados, apenas um não foi respondido – que correspondia ao coordenador do curso de Direito, incluso na classificação do terceiro grupo (GRUPO 3).

5.4 Técnicas de Análise

A partir do uso das categorias analíticas foi possível analisar a relação entre os dados obtidos e a teoria que sustentou esta investigação. Dessa forma, o trabalho de análise foi centrado nas categorias:

- a) *esquemas interpretativos*, definidos como “...pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental de percepções de objetos dispostos na realidade que operam como quadros de referência, compartilhados e implícitos, de eventos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações” (Fonseca, 1993). O uso do conceito de esquemas interpretativos possibilita entender o porquê muitas vezes as decisões são consequências mais da forma como os agentes interpretam as coisas do que como consequência de pressões ambientais.
- b) *decisões estratégicas*: representadas por aquelas decisões regidas pelas expectativas e exigências do ambiente quanto a produção de bens e serviços e às possibilidades internas do modo de produção, a nível técnico ou material (Ansoff, 1990).
- c) *ambiente externo*: representando tudo o que está além das fronteiras da organização. Classifica-se em *ambiente técnico*, em que predominam as relações de troca de bens e serviços, e *ambiente institucional* onde regras e procedimentos são socialmente elaborados e difundidos proporcionando suporte contextual às organizações (DiMaggio e Powell, 1991).

5.5 Limitações da Pesquisa

É importante observar que a abordagem metodológica apresenta algumas limitações. Apesar do rigor empregado nos procedimentos de pesquisa, o uso de questionário como único meio de obter informações acerca das interpretações dos

dirigentes, restringe muitas vezes as opiniões externadas às alternativas apresentadas em cada questão, o que poderia ser obtido por meio de entrevistas.

O uso do questionário como instrumento de pesquisa, mesmo que não totalmente satisfatório, poderia ser mais bem explorado. Apesar da realização do pré-teste, alguns questionamentos poderiam ter sido introduzidos de forma a ampliar e facilitar a identificação de crenças e valores entre os respondentes. Observou-se que o uso de um número maior de questões abertas favoreceria a interpretação quanto a real opinião de cada um deles.

A não utilização de pessoas que ocupam cargos de direção nos órgãos de apoio e assessoria da UCDB na amostra investigada, pode ter deixado uma lacuna nos resultados finais e feito com que as interpretações acerca do ambiente, tenham tido predominantemente visões mais pedagógicas do que administrativas, considerando a formação e a função docente que a grande maioria dos respondentes exerceu ou ainda exerce na universidade.

O estudo limita-se a apenas uma organização e a um determinado momento. O fato de as interpretações dos dirigentes resultarem em respostas similares pode indicar que o contexto atual favorece tais resultados. As opiniões atuais, poderão ser alteradas no futuro, uma vez que a interpretação é uma coisa essencialmente subjetiva.

CAPÍTULO VI

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando os objetivos inicialmente propostos nesta investigação, a pesquisa buscou identificar através de dados primários, obtidos por meio da aplicação dos questionários e também através de dados secundários, mediante análise de documentos internos, se existe relação entre as interpretações dos dirigentes da Universidade Católica Dom Bosco quanto aos fatores externos do ambiente, e a decisão estratégica escolhida, qual seja, a abertura de um novo *campus* na cidade de São Gabriel d'Oeste.

Com base nos dados obtidos através dos questionários respondidos, foi possível proceder a análise dos resultados da pesquisa, que é apresentada neste capítulo.

Consta inicialmente, da caracterização dos respondentes, demonstrada através da tabela nº 6 e da tabela nº 7, que trazem as informações quanto a: função, titulação e tempo de trabalho na instituição.

Em seguida, a partir da definição das categorias analíticas que foram previamente selecionadas, partiu-se para a análise dos dados que descreveram a decisão estratégica enquanto resposta da interpretação dos dirigentes quanto aos fatores do ambiente externo.

6.1 Caracterização dos respondentes

A classificação por grupos favoreceu a análise no sentido de que possibilitou identificar se as interpretações verificadas através das respostas dos questionários são compartilhadas entre os três níveis de decisão na Universidade Católica Dom Bosco.

Tabela nº 6 – Função e titulação dos três grupos de dirigentes

GRUPO	FUNÇÃO	ÁREA DE FORMAÇÃO/TÍTULO
GRUPO 1	Reitor	Sacerdote/Filosofia, Pedagogia
	Pró-Reitor Acadêmico	Sacerdote/Doutor em Direito
	Pró-Reitor Administrativo	Sacerdote/Doutor em Economia
	Pró-Reitor Comunitário	Sacerdote/Mestre em Educação
GRUPO 2	Diretor Centro Ciênc. Humanas e Sociais	Pedagoga/Doutoranda Serv. Social
	Vice-Diretor Centro Ciênc. Humanas e Sociais (Jurídica)	Advogado/Mestrando Educação
	Vice-Diretor Centro Ciências Humanas e Sociais (Sociais aplicadas)	Economista/Doutoranda Des. Local
	Diretor Centro Ciênc. Exatas e da Terra	Engenheiro/Doutorando Des. Local
	Diretor Centro Ciênc. Biológicas e Saúde	Bióloga/Doutoranda Des. Local
	Diretor Centro Pesq. Pós-Graduação e Extensão	Historiadora/Doutora em História
GRUPO 3	Coordenador Curso de Pedagogia	Pedagoga/Doutoranda Des. Local
	Coordenador Curso de Serviço Social	Assist. Social/ Doutoranda Serv.Social
	Coordenador Curso de Ciências Econôm.	Economista/Mestranda em Administ.
	Coordenador Curso de Administração	Administrador
	Coordenador Curso de Agronomia	Engº Agrônomo/Doutorando Des. Local
	Coordenador Curso de Matemática	Matemático/Doutorando em Desenv. Local
	Coordenador Curso de Ed. Física	Bel. Ed. Física/Mestrando Ed. Física
	Coordenador Curso Biologia	Bióloga/Mestranda Educação

FONTE: *Questionários respondidos*

Na tabela nº 6 é possível observar que, como em muitas universidades brasileiras com características religiosas, o primeiro escalão do grupo de dirigentes da UCDB é composto totalmente por sacerdotes. Não obstante, todos têm ampla formação acadêmica.

O reitor é nomeado pela Missão Salesiana de Mato Grosso, a mantenedora. Por sua vez, os pró-reitores são nomeados pelo reitor, porém, seus nomes são designados pela mantenedora, que demonstra forte influência quando os desloca totalmente da área administrativa para exercerem função de párocos em uma de suas mantidas (Bittar, 1999).

A presença de sacerdotes nos cargos de direção em instituições universitárias, tem sido apontada como um fator dificultador na gestão dessas organizações. Conforme aponta Falise, o despreparo e o desconhecimento dos dirigentes universitários religiosos, criam situações em que a autonomia, em casos locais, é reduzida a modelos de ação pastoral inadequados para a ação universitária (*apud* Bittar, 1999).

Em relação ao segundo e terceiro grupo de dirigentes, verifica-se que, com poucas exceções, todos são titulados mestres e muitos possuem título ou estão cursando o doutorado. Ressalta-se que a grande maioria obteve o título de mestre através do Mestrado em Educação implantado na instituição através da parceria com mais duas instituições de ensino do estado, com a finalidade de qualificar seu corpo docente. Muitos desses dirigentes estão cursando o Doutorado em Desenvolvimento Local, também oferecido pela UCDB, através de convênio firmado com a Universidad Complutense de Madrid. Bittar chama a atenção para a corrida desenfreada das universidades particulares em atender ao que dispõe o Inciso II, do Art. 52 da LDB (1996), quanto à exigência de possuírem um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado. Segundo ela, muitas instituições de ensino superior privado, para atenderem ao disposto da Lei, correm o risco “... *de buscar alternativas empobrecedoras de pós-graduação e pesquisa, ou até mesmo firmar convênios, alguns com universidades estrangeiras, cujos títulos de mestrado ou doutorado podem não ser reconhecidos no Brasil*” (Bittar, 1999, p. 42).

Quase todos os diretores e vice-diretores de Centros já foram chefes de departamento (coordenadores de curso) e atuaram e ainda atuam em sala de aula. Todos foram nomeados pelo reitor e observa-se que há uma certa escala hierárquica a

seguir. Exceção feita à Diretoria do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação que foi contratada especificamente para ocupar essa função.

Os coordenadores de curso são eleitos pelos seus pares mas a escolha final é feita pelo reitor, a partir de uma lista tríplice com os nomes dos mais votados. Destaca-se que com a mudança na estrutura organizacional da UCDB, em 1999, os coordenadores de curso tiveram sua autonomia reduzida. Algumas funções administrativas atribuídas aos departamentos hoje estão sob a responsabilidade dos Centros. Cabe aos coordenadores a responsabilidade das atividades pedagógicas inerentes ao seu curso.

Na tabela nº 7 observa-se que a grande maioria dos dirigentes que responderam ao questionário (44,44%) está na Instituição há mais de 4 anos, o que facilita a análise das respostas sobre a decisão em estudo, que foi aprovada em 1998.

Tabela nº 7 – Tempo de trabalho dos respondentes na UCDB

Tempo de Casa	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	TOTAL	%
De 0 a 4 anos	2	1	2	5	27,78
De 5 a 8 anos	1	3	4	8	44,44
De 9 a 12 anos	1	2	0	3	16,67
Mais de 12 anos	0	0	2	2	11,11
TOTAL	4	6	8	18	100

FONTE: *Questionários respondidos*

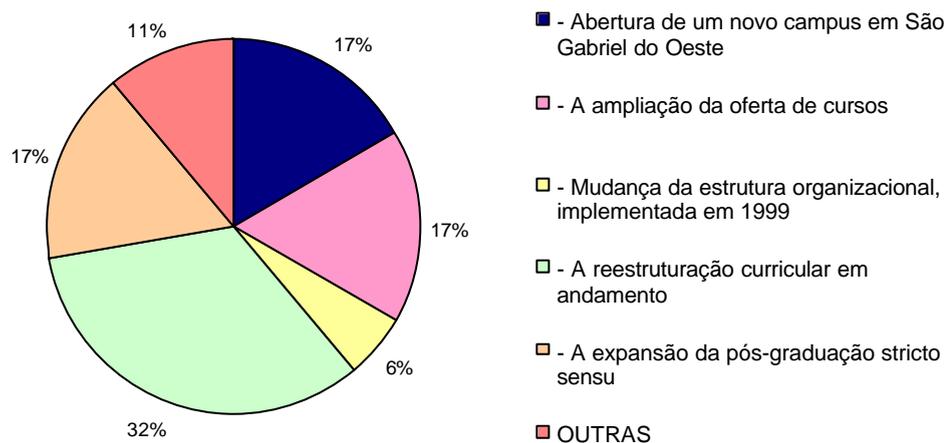
6.2 A interpretação do ambiente e sua relação com a decisão estratégica em estudo

A partir de um elenco de decisões estratégicas – todas conhecidas pelos dirigentes, foi investigado inicialmente, qual delas seria a que, na visão dos respondentes, poderia ser considerada como a que maior relevância têm para as atividades da UCDB, enquanto processo meio de atingir seus objetivos. As decisões

estratégicas listadas no questionário são especificadas no Gráfico nº 1 bem o o respectivo percentual de escolhas feitas.

A reestruturação curricular, foi considerada pela maioria dos dirigentes (32%) como sendo a decisão mais importante atualmente. Em processo de elaboração, a reestruturação curricular faz parte do projeto pedagógico de cada curso, que está sob a responsabilidade direta do coordenador de curso. A nova proposta curricular que deverá entrar em vigor a partir do ano de 2001, tem se baseado nas orientações constantes das Diretrizes Curriculares – documento enviado às universidades pela SESu – Secretaria de Ensino Superior do MEC.

Gráfico 1 - Decisão de maior importância



As modificações resultantes da reestruturação curricular deverão atender às expectativas da comunidade acadêmica que demonstra o grau de insatisfação com a aplicação prática do conteúdo ministrado em sala, nos processos de avaliação instituídos pela UCDB¹⁵ e ainda à determinação legal, que destina às universidades a

¹⁵ A avaliação realizada em 1997 pelo Programa de Avaliação Institucional da UCDB – PAIUCDB, demonstrou que 28% dos alunos consideravam regular a aplicação prática dos conteúdos teóricos ministrados nas disciplinas e 20% do total consideravam-na pequena. Nos anos de 1998 e 1999 não foi incluído no questionário esta questão, porém, figurou entre a lista dos itens sugeridos para melhoria pelos acadêmicos, a aplicação prática dos conteúdos ministrados (Projeto de Avaliação Institucional/1999-2001).

responsabilidade por adequarem os currículos dos cursos à realidade regional e às necessidades da sociedade.

Dessa forma, é possível que a preocupação atual dos dirigentes com a reestruturação curricular demonstre que a instituição está adotando um tipo de *isomorfismo coercitivo*, enquanto voltada para as pressões legais do seu ambiente, conforme definem Di Maggio e Powell (1991).

Mesmo que a reestruturação curricular seja implementada em todas as universidades, indicando uma ação isomórfica no seu meio, a forma como cada uma definirá suas estruturas curriculares poderá indicar que algumas são mais inovadoras do que outras, uma vez que a legislação permite-lhes um certo grau de autonomia para as definições pertinentes às disciplinas ditas *optativas*.

A abertura de um novo *campus* em d'Oeste, bem como a ampliação da oferta de cursos e a expansão da pós-graduação *stricto-sensu* tiveram, igualmente, 17% de respostas. A opção *outras*, com a finalidade de permitir que os respondentes tivessem livre escolha, foi indicada por um dirigente do grupo 3, que respondeu que duas decisões eram consideradas simultaneamente, importantes, quais sejam: *a ampliação da oferta de cursos e a reestruturação curricular*.

Para analisar qual a interpretação que os dirigentes da UCDB têm em relação aos fatores do ambiente externo, a decisão estratégica relativa à abertura de um novo *campus* foi utilizada como referência para a análise.

Buscou-se então, dentre um elenco de fatores que podem ser classificados em *fatores internos e fatores externos*, identificar qual, na interpretação dos dirigentes, poderia ser considerado de maior relevância quando da decisão da abertura de um novo *campus* no interior do Estado.

Os resultados obtidos são demonstrados na tabela nº 8.

Tabela nº 8 – Fator considerado mais importante quando da decisão de abertura de um novo *campus*

FATORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	TOTAL
- Planejamento interno da expansão das atividades	0	1	2	3
- Interesses internos da instituição	0	0	1	1
- Capacidade interna da instituição que proporcionou o investimento	0	0	0	0
- Demanda do mercado local	4	4	4	12
- Pressão exercida pelo mercado através da ação de concorrentes	0	1	1	2
TOTAL	4	6	8	18

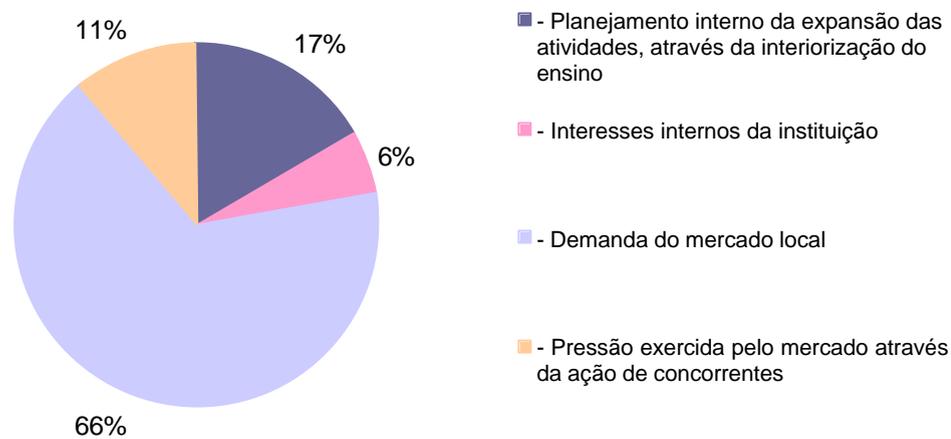
FONTE: *Questionários respondidos*

Dentre os itens considerados na questão, os três primeiros indicam fatores internos que compreendem a capacidade e habilidade da instituição em desenvolver determinadas estratégias. Os dois últimos são considerados fatores externos.

Apesar da limitação dos dirigentes dos Grupos 2 e 3 quanto à resposta da questão, uma vez que muitos deles não participaram do processo de elaboração e implementação da decisão aqui considerada, houve um consenso quanto à escolha do fator de maior relevância e 66% do total das respostas indicaram a demanda do mercado local, conforme demonstra o Gráfico 2.

Observa-se ainda, que esse fator foi indicado por todos os dirigentes do Grupo 1, como mostra a tabela nº 8, o que poderia presumir-se que a lei de mercado estaria sendo valorizada, uma vez que o investimento seria feito em função de haver uma demanda para tal, o que garantiria o retorno a médio ou a longo prazo. Pode-se inferir que *a demanda do mercado local* tende a ser interpretada pelos dirigentes do primeiro escalão (Grupo 1) como uma justificativa para as ações da universidade, pois atender a demanda existente seria uma forma de cumprir o seu papel social.

Gráfico 2- Fatores de maior influência na decisão estratégica de abertura de um novo *campus*



A região de São Gabriel d'Oeste pode ser considerada como de grande potencial para a agroindústria no Estado, uma vez que sua atividade econômica baseia-se predominantemente na agropecuária. A cidade, por ser relativamente nova, tem apresentado bons índices de crescimento, o que indica um aumento demográfico futuro que justificaria a implantação de um *campus* universitário. Além disso, por não estar sendo atendida por nenhuma outra instituição de ensino superior que mantenha suas atividades fixas no local, essa decisão pode representar ganhos representativos de mercado. Mas ainda assim, os mecanismos de mercado não devem ser justificativa para essa decisão estratégica. Caso fossem, por que então a UCDB não a estendeu à outras regiões ou, porque não a implementou antes, uma vez que outras instituições já adotavam esse tipo de procedimento?

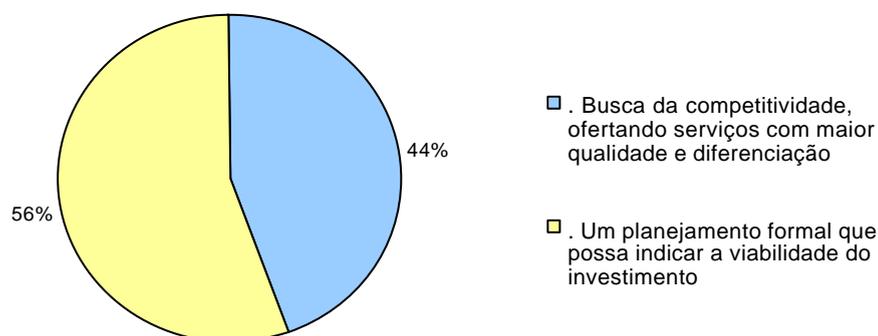
Um segundo fator apontado pelos dirigentes dos Grupos 2 e 3 foi o *planejamento interno que visava à expansão das atividades através da interiorização*. Esse fator não deve ter sido considerado na decisão estratégica, pois nenhum plano formal foi identificado na Instituição que amparasse a decisão.

Para reforçar a análise, houve questionamento sobre os aspectos que devem nortear uma decisão dessa natureza. Esse questionamento elimina, de certa forma, os

problemas quanto ao desconhecimento dos motivos que levaram à decisão estratégica em si, o que facilitaria a análise dos fatores externos. Conforme demonstra o Gráfico 3, 56% dos dirigentes consideraram que seria um *planejamento formal indicando a viabilidade do investimento*, enquanto 44% consideraram a *oferta de serviços com maior qualidade e diferenciação, buscando assim, a competitividade*.

Esse resultado traz uma nova visão ao problema. Com maior liberdade, já que a resposta não está totalmente vinculada à decisão já empreendida, a forma como os dirigentes do Grupo 1 vêem as questões norteadoras de uma decisão estratégica, são diferenciadas da questão anterior. O uso do planejamento formal indicando a viabilidade do investimento, apesar de considerado por três, dos quatro componentes desse grupo, como fator preponderante quando de uma decisão dessa natureza, não é adotado como prática na UCDB. Os planos formalmente constituídos têm sido elaborados mais para atender às exigências legais como requisitos para aprovação de processos junto ao MEC, do que como instrumentos de gestão. Destaca-se que o único plano amplamente difundido na Instituição é o Plano Orçamentário Anual que serve de apoio à direção financeira da universidade.

Gráfico 3 - Fatores que devem nortear uma decisão estratégica de implantação de um novo campus universitário



Há aí uma tendência a relacionar as decisões estratégicas às questões de escolhas racionais uma vez que o uso do planejamento pressupõe a análise do ambiente externo através da identificação das oportunidades e das ameaças e a análise do ambiente interno, considerando-se as capacidades e habilidades (forças e fraquezas) e a escolha de alternativas de ação que possam resultar em eficiência (Ansoff, 1990).

Nesta questão não foi mencionada, por nenhum dos respondentes, a preocupação com a pressão exercida pela legislação o que implicaria na adaptação da decisão às normas legais e profissionais. Na verdade, a garantia da autonomia universitária não exige que as universidades tenham novas instalações em localidades distintas.

É interessante observar porém, que nos três grupos de dirigentes, a questão da busca de competitividade foi mais acentuada nos Grupos 2 e 3. Apenas um dirigente do grupo 1 considerou esse fator relevante, como demonstrado na tabela nº 9.

Tabela nº 9 – Aspectos relevantes quando da decisão estratégica de abertura de um novo *campus* no interior do Estado

ASPECTOS RELEVANTES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	TOTAL
- Busca pela competitividade, ofertando serviços com maior qualidade e diferenciação	1	3	4	8
- Adequação às normas legais e padrões considerados legítimos pelos conselhos e órgãos e classe	0	0	0	0
-Um planejamento formal que indica a viabilidade do investimento	3	3	4	10
TOTAL	4	6	8	18

Fonte: Questionários respondidos

O **fator externo**, identificado com *a demanda pelo mercado local*, foi determinante, segundo os dirigentes, para que a decisão estratégica em questão

ocorresse. Mas, segundo eles, o **fator interno**, caracterizado como o *planejamento formal* configura-se como de maior relevância para uma decisão dessa natureza.

Na tentativa de analisar se há entre os três grupos de dirigentes alguns valores e crenças que são compartilhados e que podem explicar a decisão estratégica da UCDB em instalar um novo *campus* em outra cidade do Estado, enquanto reflexo do ambiente externo, buscou-se identificar entre eles, *os conceitos que estariam melhor relacionados à decisão*. Assim, obteve-se o seguinte resultado:

Observa-se que no Grupo 1, 100% dos respondentes acreditam que o *compromisso social* seria melhor relacionado à decisão estratégica de instalação de um novo *campus*. Esse conceito indica que a universidade prioriza atingir a sua legitimidade na sociedade através do cumprimento do seu papel, genericamente difundido como o de produção e disseminação do conhecimento, através das atividades de ensino, pesquisa e interação com o seu meio (Cunha, 1997).

Tabela nº 10 – Valores/crenças que podem associar a interpretação dos dirigentes quanto a decisão em estudo

Valores/crenças	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	TOTAL	%
Empreendedorismo		1	3	4	22,22
Diferenciação			1	1	5,56
Distribuição	0	0	0	0	0,00
Qualidade		1		1	5,56
Compromisso social	4	3	4	11	61,11
Competição		1		1	5,56
TOTAL	4	6	8	18	100

FONTE: *Questionários respondidos*

Indica também que o *ambiente institucional* definido por Di Maggio e Powell (1991) e Scott e Meyer (1991) como aquele caracterizado pela difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional, estaria

exercendo maior pressão sobre a decisão estratégica quando faz com que a universidade se adapte às exigências sociais, do que o *ambiente técnico*, caracterizado pela troca de bens e serviços. O conceito também foi mais citado nos grupos 2 e 3, indicando talvez que existe uma visão compartilhada entre os dirigentes dos três escalões.

O conceito *empreendedorismo* que indica um estilo arrojado, ativo de se fazer as coisas, configura entre as escolhas de 37,5% dos dirigentes do Grupo 3. Talvez a relação de abertura de um novo negócio estaria relacionada à forma de interpretação dos dirigentes desse grupo.

Os dirigentes do Grupo 1 também foram unânimes na definição do conceito que melhor representaria as ações da UCDB perante a sociedade. O conceito - ou valor - *credibilidade* reforça a explanação acima, quando associa-se à ética, legalidade e qualidade nos serviços prestados.

Na tabela nº 11 pode-se observar que os conceitos *tradição* e *qualidade* foram apontados por 50% dos dirigentes do Grupo 2 e 62,5% dos dirigentes do Grupo 3. Apesar de muito próxima à credibilidade, a tradição não pressupõe qualidade e pode ser responsável pela limitada visão que dirigentes organizacionais têm das mudanças externas, uma vez que fixam a atenção a esse conceito e ignoram outros que começam a surgir com os novos padrões sociais de comportamento.

Tabela nº 11– Valores/crenças considerados preponderantes para a legitimidade organizacional perante a sociedade

VALORES/CRENÇAS	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	TOTAL	%
Tradição		2	2	4	22,22
Qualidade		1	3	4	22,22
Credibilidade	4	3	3	10	55,56
TOTAL	4	6	8	18	100

FONTE: *Questionários respondidos*

A escolha do valor tradição entre os dirigentes do segundo e terceiro escalões (Grupo 2 e Grupo 3) pode estar relacionada à imagem representativa da UCDB, construída ao longo de sua existência. O termo costumava ser constantemente utilizado quando das propagandas institucionais, na tentativa de demonstrar que a tradição poderia significar talvez sinônimo de qualidade. Atualmente, outros valores têm sido mais cultuados pelas empresas e parece que as universidades estão sendo pressionadas a se adaptarem a eles. Atitudes inovadoras, por exemplo, tornam-se uma espécie de regra social .

A análise do ambiente externo sobre as decisões estratégicas da UCDB, em especial a de abertura de um novo *campus*, deu-se a partir da identificação, segundo a ótica dos dirigentes atuais, do fator que maior representatividade teve ou tem para as ações da organização. Obteve-se os seguintes resultados:

Tabela nº 12 – Fatores externos que indicam maior preocupação para a UCDB, segundo seus dirigentes

FATORES	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total	%
Econômico	3	2	2	7	38,88
Legal		1	5	6	33,33
Social	1	3	1	5	27,79
TOTAL	4	6	8	18	100

FONTE: *Questionários respondidos*

O fator econômico foi considerado pela maioria (38,88%) como o que maior preocupação tem para a Instituição. Quando analisados individualmente, os grupos apresentam resultados diferenciados. No Grupo 1 prevaleceu o fator econômico, com três indicações e apenas uma no fator social. No Grupo 2, o fator social por sua vez, teve o maior número de opções, com três respondentes considerando-o de maior

relevância, dois consideraram o fator econômico e apenas um o fator legal. No Grupo 3, o fator legal se sobressaiu, alcançando 62,5% das respostas.

Essa diferença quanto à forma de analisar os fatores externos pode ser explicada pela posição hierárquica e as funções que desempenham os dirigentes de cada grupo. A reitoria indicaria o fator econômico pelo fato de que muitas questões atualmente debatidas, como desemprego, queda do nível de renda da população, enfim, a conjuntura econômica em geral, afetam sobremaneira as atividades da universidade. O problema da inadimplência, ocasionado pelo aumento do desemprego e queda geral do nível de salários pode ser um indicador de grande preocupação para as universidades privadas brasileiras, uma vez que, como já mencionado, é esta praticamente a única fonte de recursos dessas instituições.

A preocupação com a questão econômica é enfatizada na questão de número 7 do questionário onde um dos dirigentes do Grupo 1 menciona que “*a superação da crise econômica do Estado permitirá novos planejamentos da Instituição*”. Por outro lado, a concorrência também parece preocupar a direção da UCDB, apesar de, como relatado anteriormente, o termo não ser muito bem aceito no ambiente universitário. Cita-se por exemplo, a observação feita também por um dos dirigentes do Grupo 1 quanto às mudanças externas que têm afetado as atividades da Instituição: “*a concorrência desleal de instituições preocupadas não com a ética, a pessoa do cliente... mas sim, com os próprios interesses econômicos e financeiros*”.

No Grupo 2 observa-se um certo equilíbrio entre as interpretações dos fatores externos. Os dirigentes mencionaram alguns fatores de mudança no ambiente externo que grande influência podem ter sobre as atividades da UCDB. Citam-se: “*Desemprego e exclusão social crescente*”, “*maior competitividade entre as organizações*”, “*a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB e as Diretrizes Curriculares*” e “*aumento da exigência e conscientização dos consumidores*”.

No Grupo 3, constituído pelos coordenadores de curso, o fator legal tem alta representatividade devido às condições atuais pelas quais passam todos os cursos da UCDB. A reformulação curricular, atendendo às normas pré-estabelecidas pelo poder público, através das diretrizes curriculares do MEC estão sob a responsabilidade direta

do coordenador de curso. Dessa forma, estes vêm-se pressionados a atenderem ao que dispõe a lei, explicando assim, a opção por esse fator. Mudanças no ambiente externo foram destacadas pelos dirigentes deste grupo que parecem estar muito mais preocupados com a operacionalização das atividades internas em função dessas mudanças, do que com as estratégias que a instituição deverá seguir.

Foram citados: “*a concorrência exercida por outras instituições*”, “*avaliação dos cursos através do MEC*”, “*exigências do MEC quanto ao nivelamento da instituição aos padrões nacionais*”, “*o ininterrupto processo de transformação social, do qual decorrem novas demandas*”.

Ressalta-se que a questão nº 7 do questionário, única do tipo aberta, não foi respondida por grande maioria dos dirigentes. As mudanças foram identificadas por todos os dirigentes do Grupo 1, por quatro dirigentes do Grupo 2 e por apenas quatro dirigentes do Grupo 3.

A partir da indicação dos fatores externos que estão mudando à sua volta, analisou-se de que forma os dirigentes interpretam a ação implementada pela UCDB, através da abertura de um novo *campus*, como resposta a essas mudanças. Conforme demonstra a Tabela nº 13, 44,44% consideram que a Instituição está fazendo uma mudança lenta, planejada e progressiva, 22,22% que a adaptação está sendo rápida e 16,67% consideram-na imitativa, ou seja, que a adaptação está sendo feita com base nas ações de outras instituições. Entre os dirigentes, 16,67% consideraram que a decisão de abertura de um novo *campus* nada tem a ver com as mudanças externas do ambiente, sugerindo assim, que esta decisão está muito mais relacionada a análise do ambiente interno do que do ambiente externo.

Nenhuma opção pela terceira alternativa do questionamento foi feita. Esse fato indica que a inovação quanto à gestão da UCDB não parece fazer parte de suas ações. Ao contrário, a estratégia de interiorização do ensino através da abertura de uma outra unidade, parece estar relacionada ao fato das preocupações da Instituição estarem voltadas muito mais às questões do ambiente interno do que do ambiente externo. Quando existe a preocupação com o ambiente externo, essa é demonstrada através de

ações reativas, ou seja, estão sempre vindo depois que as mudanças afetam o desempenho de suas atividades.

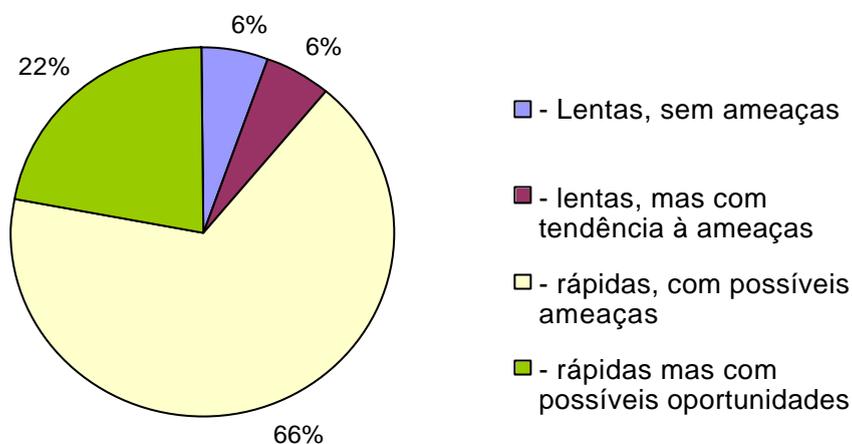
Tabelan° 13 – Adaptação da organização quanto às mudanças do ambiente externo e a relação com a decisão em estudo

FORMA DE ADAPTAÇÃO	GRUPO1	GRUPO2	GRUPO 3	TOTAL	%
Adaptação rápida		2	2	4	22,22
Adaptação lenta, planejada e progressiva	3	1	4	8	44,44
Adaptação através do uso de ações de outras instituições		3		3	16,67
Não há relação da decisão com as mudanças ambientais	1		2	3	16,67
TOTAL	4	6	8	18	100

FONTE: *Questionários respondidos*

Quanto ao ritmo que as mudanças no ambiente concorrencial se apresentam, conforme demonstra o Gráfico 4, cerca de 88% dos dirigentes classificaram-no como rápido. Desses, 75% consideram que essas mudanças podem resultar em ameaças para a universidade enquanto os 25% restantes consideram-nas mais como uma forma de oportunidades.

Gráfico 4 - Interpretação dos dirigentes quanto à forma como a mudança ocorre no ambiente externo



Quanto à análise das mudanças ambientais enquanto fornecedoras de oportunidades, deve-se pressupor que os dirigentes possam fazer escolhas para lidar com essas mudanças e aproveitar as oportunidades que se apresentam. Porém, as organizações universitárias são estruturas pesadas, onde a burocracia e a anarquia organizada estão presentes, inibindo a agilidade e a flexibilidade, características necessárias para as organizações que atuam em ambientes com rápidas mudanças.

Tabela nº 14 – Interpretação dos dirigentes quanto às mudanças no ambiente concorrencial e seu grau de preocupação para a UCDB

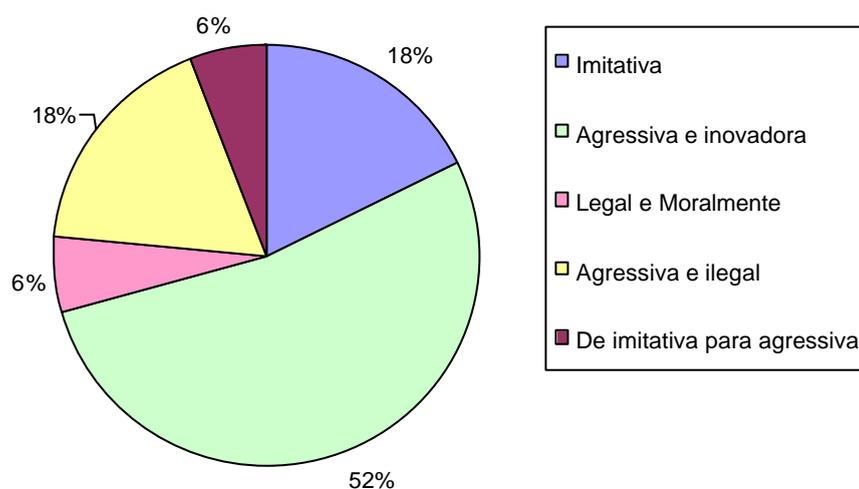
Velocidade da mudança	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	TOTAL
- Lenta, sem ameaças			1	1
- Lenta, mas com tendência a apresentar ameaças			1	1
- Rápida, representando ameaças	2	4	6	12
- Rápida, mas representando mais oportunidades do que ameaças	2	2	0	4
TOTAL	4	6	8	18

FONTE: *Questionários respondidos*

Questionados sobre a possibilidade de identificar outra IES – Instituição de Ensino Superior com possibilidades de expandir suas atividades para a região de localização de um novo *campus* da UCDB, quase todos os dirigentes responderam que sim. Apenas um dirigente, do Grupo 2, não considera essa possibilidade.

Dos que identificaram essa possibilidade, 52% consideram que a atuação da concorrência tem sido agressiva e inovadora, 18% consideram imitativa e outros 18% consideram-na agressiva e ilegal. Os 12% restantes das respostas ficaram divididas igualmente em 6% para a atuação de forma moral e legal e 6% para a atuação de forma imitativa para agressiva, conforme verificado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Forma de atuação da concorrência segundo os dirigentes



Ao considerar que a atuação da concorrência no mercado possui características que indicam agressividade e inovação, e que o ambiente concorrencial tem mudado de maneira rápida e ameaçadora, como demonstrado na Tabela nº 14, os dirigentes, apesar de não relacionarem a decisão em estudo com a questão da pressão concorrencial, estão revelando que esse fator deverá ser uma das grandes preocupações da UCDB quando do delineamento de suas estratégias.

A Tabela nº 15 demonstra o resultado por grupo:

Tabela nº 15 – Forma de atuação da concorrência segundo os dirigentes universitários da UCDB

Forma de atuação	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	TOTAL
Imitativa		1	2	3
Agressiva e inovadora	2	2	5	9
Legal e moralmente	1			1
Agressiva e ilegal	1	2		3
De imitativa para agressiva e ilegal			1	1
TOTAL	4	5	8	17

FONTE: *Questionários respondidos*

Em cada um deles, houve a predominância pela atuação agressiva e inovadora da concorrência. No Grupo 1, 50% dos respondentes optaram por essa alternativa, no Grupo 2, 40% e no Grupo 3, 62,5%. Ressalta-se ainda a opção de imitativa para agressiva e ilegal acrescentada à questão por um dos dirigentes do grupo 3, que demonstra a transição entre um tipo de comportamento para outro.

Finalmente, para relacionar a interpretação dos dirigentes quanto ao ambiente concorrencial e seus reflexos para as decisão estratégica da UCDB de abertura de um novo *campus*, foi-lhes questionado sobre o grau de preocupação que a concorrência desperta à UCDB. Observa-se na Gráfico 6 que há um certo equilíbrio entre as opiniões. Do total de questionários respondidos, 27% das pessoas consideraram que a concorrência desperta grande preocupação e 22% consideraram que o grau de preocupação é pequeno, mas tende a elevar-se. Considerando-se que a “tendência a elevar-se” requer um aumento futuro do grau de preocupação apresentado atualmente,

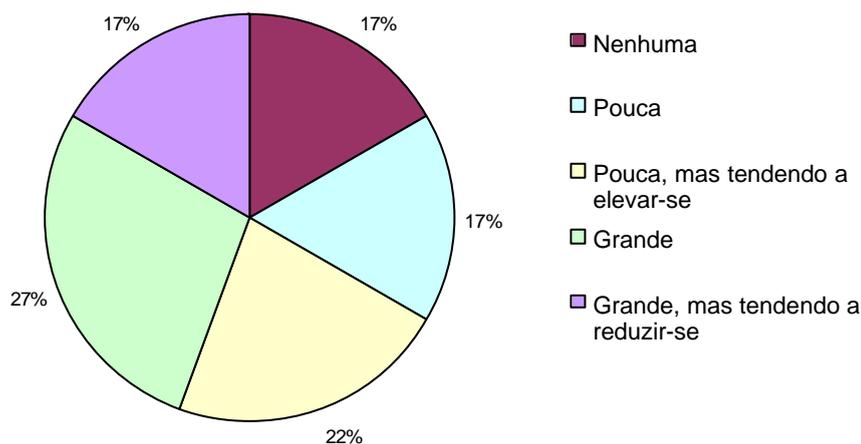
pode-se somar as duas alternativas e analisá-las sobre o mesmo aspecto. Dessa forma, o grau de preocupação atual e futuro juntos, totalizam 49% das respostas, indicando que a instituição deve considerar como de grande preocupação a atuação da concorrência no mercado sul matogrossense.

É possível estabelecer-se a mesma relação com as opções “pouca” e “grande, mas tendendo a reduzir-se”, que representam juntas, 34% do total de respostas.

A distribuição das respostas por grupo de dirigentes é demonstrada na tabela nº 16. Observa-se que no Grupo 1, as interpretações quanto à preocupação que a concorrência desperta à UCDB, ficam entre 50% com grande preocupação e 50% com pouca preocupação, partindo-se da junção das alternativas, como descrito acima.

Nos Grupos 2 e 3 foi considerado que a concorrência não desperta nenhuma preocupação à Instituição, sendo que uma dessas respostas corresponde certamente ao dirigente do Grupo 2 que não identificou instituições concorrentes para a UCDB, conforme mencionado anteriormente.

Gráfico 6 - Preocupação que desperta a concorrência à UCDB



Aqui pode-se inferir que os dirigentes do Grupo 1 estão atentos às mudanças do ambiente em relação à concorrência. A capacidade de identificar ameaças no ambiente externo, inclusive quanto às ações da concorrência se faz presente. Mas em geral, não parece ser considerada como preponderante para as ações da instituição.

Tabela nº 16 – Grau de preocupação que a concorrência desperta à UCDB, segundo os dirigentes

GRAU DE PREOCUPAÇÃO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	TOTAL
Nenhuma		2	1	3
Pouca		1	2	3
Pouca, mas tendendo a elevar-se	1	2	1	4
Grande	1	1	3	5
Grande, mas tendendo a reduzir-se	2		1	3
TOTAL	4	6	8	18

FONTE: *Questionários respondidos*

A partir dos resultados obtidos através dos questionários, do suporte teórico que fundamentou a investigação, dos documentos disponibilizados pela UCDB e ainda, da observação do investigador, foi possível proceder à conclusão final deste estudo. No Capítulo VII, as conclusões e as recomendações são mencionadas de forma a facilitar o processo de entendimento da decisão estratégica em estudo.

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A dificuldade de se analisar o processo de tomada de decisão enquanto contínuo e complexo, é identificada também quando a investigação se volta para o entendimento das razões que levam os dirigentes a implementar certas ações que servem de base para a estratégia.

Nesta pesquisa, buscou-se analisar essas razões, utilizando-se como parâmetro as interpretações de dirigentes universitários em relação aos fatores que compõem o ambiente externo da Universidade Católica Dom Bosco.

Observa-se que a Instituição cresce, de forma lenta, cautelosa e progressiva. O “estilo” do atual reitor deve interferir no processo de mudança, pois as decisões na universidade são previamente estudadas antes de serem implementadas. Existe demasiada preocupação com os resultados que uma decisão podem originar. Esse tipo de atitude pode indicar que o processo decisório na UCDB atende ao modelo de escolhas, em que a racionalidade se faz presente quando do estudo de alternativas, meios e fins que compreendem o processo.

A preocupação com os fatores externos ocorre, porém de forma diferenciada entre os três grupos analisados. A atenção dos dirigentes do mais alto escalão está voltada às questões econômicas, e por conseqüência, com a evolução do desemprego, da queda do nível de renda da população, da crise econômica do Estado e ainda, com as ações dos concorrentes que se mostram antiéticas e ilegais segundo a interpretação dos mesmos.

No segundo e terceiro escalões a preocupação está voltada principalmente com os fatores legais, devido à pressão exercida sobre as questões curriculares dos

cursos, fazendo com que coordenadores e diretores de centros dediquem-se exaustivamente à tarefa de reestruturação e adaptação curricular.

É possível inserir a organização no modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (*apud* Amboni, 1997), situando-a no **Quadrante 2**, onde existe ao mesmo tempo, *alto determinismo do meio* explicado pelas pressões exercidas pela legislação, e ao mesmo tempo, *alta escolha* enquanto o processo decisório permite fazer escolhas quando, por exemplo, a que tipo de curso oferecer, onde implantar um novo *campus*.

Enquanto processo de escolhas, a decisão estratégica está sujeita à maneira como os atores envolvidos ‘vêm o mundo’, ou seja, como interpretam as mudanças que estão ocorrendo no contexto em que está inserida a organização. Dessa forma, alguns pontos tornaram-se relevantes quando da conclusão final deste trabalho:

- Valores e crenças explicam a decisão de implantação de um novo *campus* universitário na cidade de São Gabriel d’Oeste. A ‘*credibilidade*’ e o ‘*compromisso social*’ apontados pelos dirigentes como conceitos relacionados a essa decisão, vêm reforçar a tese de que a Instituição buscou atender às solicitações da comunidade local, que externam suas necessidades e expectativas para o ensino superior, como meio de desenvolvimento da região;

- *A demanda do mercado local* afigura-se não como mecanismo de mercado que vai oferecer oportunidades de investimento com retornos certos, mas a necessidade de uma comunidade em buscar no ensino superior um instrumento que auxilie o desenvolvimento da região. O ‘compromisso social’ acima referido, seria a resposta da UCDB a essa demanda.

- *O uso de planejamento formal*, identificado como instrumento de ação, seria a forma encontrada para explicar talvez o porquê o novo *campus*, apesar de ter o processo de reconhecimento enviado em agosto de 1998 e com previsão para iniciar suas atividades em janeiro do ano seguinte, teve a liberação para funcionamento somente neste ano, mais precisamente, no mês de outubro. O planejamento parece estar recebendo maior atenção por parte dos membros dirigentes, uma vez que metas e ações foram estabelecidas para o período de 2000 a 2003, conforme o Plano de

Desenvolvimento Institucional 2000-2003, documento originado do Programa de Avaliação Institucional da UCDB;

- Apesar das mudanças no ambiente externo, em especial o que abrange a concorrência, serem consideradas *rápidas e com possibilidade de ameaças* às atividades da UCDB, a forma como a Instituição se adapta às pressões externas, tem sido identificada como *lenta, planejada e progressiva*, mais uma vez indicando que seus dirigentes parecem prevenir-se de qualquer conseqüência indesejada de uma decisão impensada;

- A atuação da concorrência não explica a decisão em estudo. Apesar de considerada a possibilidade de instalações de outras instituições na localidade onde o *campus* foi implantado, a preocupação que a mesma desperta é *relativamente pequena*, mesmo que suas ações sejam consideradas *agressivas e inovadoras*.

Pode-se concluir que a filosofia e a identidade organizacional é que estão norteando as ações da Universidade Católica Dom Bosco. Conforme observado nas várias publicações internas como Relatórios de Atividades, Plano de Desenvolvimento, Diretrizes para Coordenadores de Cursos, entre outras, a característica confessional é por diversas vezes destacada. Por outro lado, a inclusão na sua logomarca do símbolo IUS – Instituição Universitária Salesiana, fortalece ainda mais a busca para afirmação e difusão dessa característica.

A UCDB tem buscado o crescimento através da legitimidade de suas ações no *ambiente institucional*. Preocupações com alguns fatores como a concorrência, fornecedores (órgãos públicos, organizações não governamentais) que compõem o *ambiente técnico*, estão presentes nas respostas dos dirigentes do primeiro escalão, mas não aparecem nas publicações veiculadas interna e externamente.

O que se percebe é que a Instituição através da abertura de um novo *campus* busca, mais do que tudo, legalizar o papel social que lhe é atribuído e mais do que ser uma instituição que se adapta às regras impostas pelo ambiente externo, ela (a UCDB) tem tentado trilhar o seu caminho e favorecer a construção de uma nova sociedade, onde *o espírito de humanidade deve fazer-se presente*.

Sua administração busca implementar ações que tenham respaldo na legislação e no meio social em que está inserida, explicando assim o crescimento lento e planejado de suas atividades. Mas considera que os resultados alcançados são de certa forma, um reconhecimento da sociedade, através da credibilidade que lhe é atribuída, pelas ações desenvolvidas ao longo dos seus 39 anos “...*de experiência, seriedade e tradição*” (Relatório de Atividades 1988, p.10).

As forças externas movidas pela *nova economia*, estão fazendo com que muitas organizações desapareçam do mercado e novas, mais flexíveis, inovadoras e agressivas passem a ditar o ‘modelo’ apropriado de gestão.

Identificar as mudanças e antecipar-se a elas são mecanismos encontrados por grandes empresas que buscam a sobrevivência como objetivo maior. A universidade continua sobrevivendo, mas sem se preocupar com esses mecanismos. Vem daí a principal crítica quanto ao seu papel perante a sociedade. Mais ainda, com as transformações sociais em curso ela tem sido freqüentemente apontada como uma instituição fechada em si mesma e alheia aos fenômenos que provocam as mudanças.

Dentre as transformações que ocorreram na estrutura e na concepção de universidade, está a aceitação da presença ou a necessidade de sistemas abertos, que somente veio acontecer na segunda metade do século XX (Santos Filho, 1998). O meio externo passou a ser considerado então como fim último dos objetivos da universidade, daí a conseqüente necessidade de desenvolver pesquisas que tenham respaldo científico e aplicação prática na sociedade, através das práticas de extensão.

Mas, mesmo adotando o sistema aberto, a prática gerencial nessas instituições, muitas ‘inchadas’ pelo alto grau de abrangência de suas atividades – ao mesmo tempo em que preparam professores para atuarem no ensino fundamental, formam médicos, dentistas, prestam serviços de saúde à população ou desenvolvem pesquisas que envolvem a tecnologia da informação -, acaba se tornando muito mais um mecanismo que visa amenizar as constantes disputas pelo poder do que um método eficaz de levar as ações das mesmas a atingir o seu objetivo.

Alguns questionamentos podem ser feitos que poderão resultar em futuras investigações:

- até que ponto as mudanças que estão acontecendo à sua volta não estariam forçando as organizações universitárias, que têm no seu interior um forte pensamento ideológico, a mudarem seus pensamentos e mecanismos de gestão?

- até quando essas organizações conseguirão manter-se engajadas nos princípios que norteiam suas atividades, e até quando esses princípios serão considerados legítimos pela sociedade?

- até que ponto as características específicas de gestão em uma universidade poderão afetar o desempenho de outras organizações no seu meio?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Livros, artigos e teses:

- ALMEIDA, Déa Terezinha Rímoli de. *História da Criação da Universidade Católica Dom Bosco*, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Mackenzie, São Paulo, 1996.
- AMBONI, Néri. *O caso Cecrisa S.A.: uma aprendizagem que deu certo*. Tese de Doutorado. Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, agosto de 1997.
- ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo : Atlas, 1990.
- BITTAR, Mariluce. *Universidade comunitária: uma identidade em construção*. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, São Carlos – UFSC, 1999.
- BLAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. *Organizações formais*. São Paulo : Atlas, 1970.
- BULGACOV, Sérgio. Estudos Comparativo e de caso de organizações de estratégias. *Organizações e Sociedade*, nº 11, v. 5, p. 53-75, Salvador, Bahia, jan/abr 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral de administração*. São Paulo : Atlas, 1993.
- CUNHA, Luiz Antonio. Reforma Universitária em Crise: gestão, estrutura e território. In: *Revista de Avaliação* nº. 2, ano 3, vol. 3, p. 7-21, Campinas, 1988.
- _____. Nova Reforma do Ensino Superior: A lógica reconstruída. *Cadernos de Pesquisa*, nº 101, p. 20-49, São Paulo, jul. 1997.
- DiMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : The University of Chicago Press, 1991.
- ETZIONI, Amitai. *Análise Comparativa de Organizações Complexas*. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1974.

- _____. *Organizações Modernas*. 8. ed. São Paulo : Pioneira, 1989.
- FONSECA, Valéria Silva da. Estrutura de Decisão: um estudo de caso em uma organização catarinense. *Anais do XVI ENANPAD*, vol. 6 – Organizações, Canela, RS, setembro de 1992, p. 208-223.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo : Atlas, 1994.
- GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, Porto Alegre, Jan/Abr., 1998.
- HALL, Richard. *Organizações - Estrutura e Processos*. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984.
- HARDY, Cynthia & FACHIN, Roberto. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre : Ed. Universidade UFRGS, 1996.
- HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford : Oxford University Press, 1997.
- LOPES, Fernando Dias. Teoria institucional e gestão universitária – uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. *Cd-Room, 22º ENANPAD*, Foz do Iguaçu, setembro de 1998.
- LUCKESI et. al. *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. São Paulo : Cortez, 1998.
- LYLES, Marjorie A. & SHWENK, Charles R. Top Management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29:2 March 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. e FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*, p. 97-114, Salvador, Bahia, dez/1996.
- _____. Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma visão integrativa. Trabalho apresentado no *17º ENANPAD*, Setembro de 1993, Salvador-BA.
- _____. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e

- OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (organizadores). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*, São Paulo : Atlas, 1999, p. 27-39.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da e FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (organizadores). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*, São Paulo : Atlas, 1999, p. 102-118.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. e PETRI Jr., Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*, 4^a ed., São Paulo : Harbra, 1998.
- MENDES, Sérgio Fiuza de Mello. Gestão Orientada por um projeto acadêmico. *Revista Estudos*, ano 17, nr. 24, junho-99, ABMES.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco Configurações*. São Paulo : Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre , Ed. Bookman, 2000.
- MONTEIRO, Angelise Valladares. Competição e ecologia organizacional: uma forma alternativa para atender as mudanças. *Revista de Negócios – FURB*, v. 2, n 2, jan/mar, p. 42-62, Blumenau, 1997.
- MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.
- PORTER, Michael. *Estratégias Competitivas: técnicas de análise de indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob e GREENWOOD, Royston. The structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração : guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo : Atlas, 1996.

- SANTOS FILHO, José Camilo dos. Universidade, modernidade e pós-modernidade. *Educação Brasileira*, 20(40) : 41-72, 1º sem., Brasília, 1998.
- SCOTT, W. Richard. The Adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, p. 493-511, december, 1987.
- SCOTT, W. Richard & MEYER, John W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: DiMAGGIO, Paul J. & POWELL, Walter W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : The University of Chicago Press, 1991.
- SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- SINGER, Paul. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. 4. Ed., São Paulo : Contexto, 2000.
- SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. *LDB e ensino superior: estrutura e funcionamento*. São Paulo : Pioneira, 1997.
- TAMAYO, Alvaro. Cultura, valores organizacionais. In: *Trabalho, Organizações e Cultura – coletânea da ANPEPP*, vol. 1, nº 11, out/1996, p. 157-184.
- VLASMAN, Petrus Maria e CASTRO, Luiz Felipe Meira. Universidade: a luta pelo poder. In: *Revista de Administração da Educação*, jan-jul, 1985.
- YIN, Robert K. *Case Study research – design and methods*. New York, Sage Publication, 1994.
- ZANELLI, José Carlos. Ações Estratégicas na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: Reações dos participantes. *CD-Room, 22º ENANPAD*, Foz do Iguaçu, setembro de 1998.

2. Jornais e Revistas :

- COLÉGIOS vazios: as escolas católicas têm 200.000 alunos a menos e 130 unidades fechadas nos últimos cinco anos. *Revista VEJA*. São Paulo, 4-10-2000, nº 40, p.112-114.
- DIRETOR do IPEA diz que políticas sociais não ajudam quem precisa. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 18-10-2000, cad. A, p. 6.

REITORES fazem balanço e definem ações para 2000. *Jornal das Universidades Comunitárias*, Brasília, nov-dez/1999, p. 8.

3. Legislação e Documentos internos:

- Lei nº 9.9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação;
- Plano de Desenvolvimento Institucional 2000-2003 – Programa de Avaliação Institucional, editora da UCDB, Campo Grande-MS, 2000;
- Projeto de Avaliação Institucional (1999-2001) – Programa de Avaliação Institucional, editora da UCDB, Campo Grande-MS: 1999;
- Relatório Anual de Atividades – 1999, editora UCDB, Campo Grande, 2000;
- Relatório Final de Acompanhamento do Processo de Reconhecimento, 1993, Campo Grande-MS, Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso, 1993;
- UCDB Notícias – Informativo mensal da Universidade Católica Dom Bosco, Ano I, nº 2, Campo Grande-MS, março de 2000.

4. Endereços Eletrônicos:

- <http://www.inep.gov.br> (26.06.2000)
- <http://www.uniderp.br> (19.04.1999)
- <http://www.unaes.br> (25.04.2000)

ANEXOS

- **Anexo I – Estrutura Organizacional da UCDB;**
- **Anexo II – Mapa das microrregiões do Estado de Mato Grosso do Sul**
- **Anexo III – Questionário aplicado**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CONVÊNIO UFRGS/UNIDERP

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

DADOS PESSOAIS:

Nome: _____

Tempo de trabalho na Instituição: _____

Função: _____ Tempo na função: _____

Formação acadêmica: _____ Titulação: _____

Prezado(a) Senhor(a):

Com o objetivo de identificar se a decisão de abertura de um novo *campus* universitário na cidade de São Gabriel d'Oeste, relaciona-se às mudanças que ocorreram no ambiente externo da UCDB, solicito a sua contribuição, respondendo as questões abaixo apresentadas.

Para cada questionamento deverá ser assinalada com um “X” a alternativa que melhor corresponde à sua visão sobre a questão. Apenas uma alternativa deverá ser assinalada. A questão de número 07 (sete) poderá ser respondida abertamente, sem relacioná-la às alternativas apresentadas em outras questões.

A sua colaboração é fundamental para que esta pesquisa seja concluída.

- 1) Dentre as decisões elencadas abaixo, identifique a que, na sua opinião, apresenta a que mais influência teve ou terá sobre os objetivos da UCDB, depois do seu reconhecimento.
 - () A abertura de um novo *campus* em São Gabriel d'Oeste;
 - () A ampliação da oferta de cursos;
 - () A mudança da estrutura organizacional, implementada em 1999 (alteração do estatuto e regimento);
 - () A reestruturação curricular, que está em andamento;
 - () A expansão da pós-graduação *stricto sensu*;
 - () Outra. Identificar _____

- 2) Em relação à decisão da UCDB de abertura de um novo *campus* em São Gabriel d'Oeste, dentre os fatores abaixo relacionados, qual, na sua opinião, causou maior influência?
 - () A demanda do mercado local, que aspirava pela instalação de uma instituição de ensino superior;
 - () Um planejamento interno de expansão das atividades, através da interiorização do ensino, que ocorreria após o seu reconhecimento.
 - () A capacidade interna da Instituição que proporcionava o investimento (pessoal qualificado, recursos financeiros, materiais, etc)
 - () Os interesses internos da Instituição, por força das idéias compartilhadas entre seus membros decisores;
 - () A pressão exercida pelo mercado, através da ação de outras instituições de ensino.
 - () Outro. Identificar _____

- 3) Em uma decisão dessa natureza, quais dos aspectos abaixo relacionados, na sua opinião, devem nortear o processo decisório na UCDB?
- A busca pela competitividade, ofertando serviços com maior qualidade e diferenciação;
 - A adequação prévia às normas legais estabelecidas pelos órgãos públicos e padrões considerados adequados pelos conselhos de classe
 - Um planejamento formal que possa indicar a viabilidade do investimento a ser executado na região
 - Outros. Identificar _____
- 4) Dentre os conceitos abaixo apresentados, qual seria o melhor para relacionar á decisão de abertura de um novo *campus* em São Gabriel d’Oeste?
- Empreendedorismo
 - Diferenciação
 - Distribuição
 - Qualidade
 - Compromisso Social
 - Outro. Identificar _____
- 5) Dentre as características abaixo, identifique a que considera preponderante para a legitimidade da UCDB no meio em que está inserida:
- Tradição
 - Qualidade
 - Capacidade Interna de Recursos
 - Credibilidade
 - Preço competitivo
 - Outro. Identificar _____
- 6) Dentre os fatores do ambiente externo (aqueles que estão além dos sistemas, processos e gestão internos), qual representa, no seu entendimento, o de maior preocupação atualmente para a UCDB:
- O *fator econômico*, através do mercado de trabalho, o nível de emprego e renda, do número de instituições que atuam na área de abrangencia física e de conhecimentos;
 - O *fator legal*, através das normas e legislação estabelecidas pelo poder público, para o ensino superior, bem como aquelas estabelecidas pelos Conselhos e Órgãos representativos das diversas classes;
 - O *fator social*, abrangendo tanto a sociedade local quanto a regional, através da cultura e das características próprias que elas apresentam.
- 7) Você poderia identificar alguma mudança neste ambiente externo que permita considerá-la como de elevado grau de influência no atendimento dos objetivos da UCDB?

- 8) Você considera que, com a decisão de abertura de um novo *campus* em São Gabriel d'Oeste a UCDB está:
- Adaptando-se prontamente à essas mudanças, de forma a manter sua legitimidade no mercado em que está inserida;
 - Adaptando-se lentamente, no sentido de buscar atender às mudanças de forma planejada e progressiva;
 - Inovando-se através da ação, antes mesmo que as mudanças possam causar influências destrutivas ao processo de implementação e alcance dos objetivos;
 - Adaptando-se às mudanças, porém de forma a buscar em ações de outras instituições, modelos que melhor se adapte à sua decisão;
 - Não há relação da decisão com as mudanças ambientais externas.
- 9) Um dos elementos inseridos no ambiente econômico é a concorrência. Você considera que neste aspecto as mudanças ocorrem:
- Lentamente, sem demonstrar ameaças para as atividades da UCDB;
 - Lentamente, mas com tendências a agravar o desenvolvimento das atividades da UCDB;
 - Rapidamente, sendo necessário estar sempre atento às possíveis ameaças que pode representar à UCDB;
 - Rapidamente, mas trazendo mais oportunidades do que ameaças para o desenvolvimento das atividades da UCDB; e
 - Outro. Identificar _____
- 10) Em Mato Grosso do Sul, você identifica alguma outra IES – Instituição de Ensino Superior com possibilidades de expandir suas atividades para a região em que está sendo instalado o novo *campus* universitário da UCDB?
- Sim Não
- 11) Se identifica, como definiria a sua atuação (a da outra instituição)?
- Imitativa, buscando sempre agir espelhado nos outros;
 - Agressiva, tem buscado inovar e antecipar-se aos outros;
 - Dentro dos padrões legais e morais, respeitando as outras instituições;
 - Agressiva, mas utilizando de padrões ilegais e imorais;
 - Outro: _____
- 12) Considerando as respostas acima, qual é o grau de preocupação que tal instituição desperta à UCDB?
- Nenhuma preocupação
 - Pouca preocupação
 - Pouca preocupação, com tendência a elevar-se
 - Grande preocupação
 - Grande preocupação mas com tendência a reduzir.