

MARIANA PEREIRA QUERINO

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA
SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA: DA CONCEPÇÃO À
PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES ESTRATÉGICOS**

FLORIANÓPOLIS – SC
Maio, 2012

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANA PEREIRA QUERINO

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA
SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA: DA CONCEPÇÃO À
PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES ESTRATÉGICOS**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção
do grau de Mestre em Administração, Curso
Mestrado Profissional em Administração, Área de
Concentração: Gestão Estratégica das Organizações,
Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologias de
Gestão.

Orientador: Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.

FLORIANÓPOLIS – SC
Abril, 2012

Q4p

Querino, Mariana Pereira.

O processo de adaptação estratégica da escola superior de administração e gerência: da concepção à percepção de seus gestores estratégicos. / Mariana Pereira Querino. – Florianópolis, 2012.

117 f.: il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2012.

Orientadora: Mário César Barreto Moraes

Inclui bibliografia.

MARIANA PEREIRA QUERINO

**O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA SUPERIOR DE
ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA: DA CONCEPÇÃO À PERCEPÇÃO DE SEUS
GESTORES ESTRATÉGICOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de Pesquisa Organizações e Tecnologias de Gestão, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Interno: _____

Profª. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Externo: _____

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, maio de 2012.

Aos meus pais **Luiz Paulo** e **Daimar**, por estarem ao meu lado em todos os momentos da minha vida, demonstrando amor e sendo meu porto seguro.

A minha irmã **Gabriela**, por ser fonte de determinação e inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo milagre da vida e por iluminar nossos caminhos.

Aos meus pais Luiz Paulo e Daimar pelos valores e ensinamentos transmitidos com amor, transparência, paciência e afeto.

A minha irmã Gabriela por ser fonte de inspiração, pela sua determinação, amizade e parceria.

Ao meu orientador Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes, por acreditar, incentivar e iluminar meus caminhos no Mestrado, sempre com entusiasmo e paciência.

Ao meu gestor Flávio Rossini, por ter acreditado na importância de investir em conhecimento.

A Gleide Maia, por sua prontidão, carinho e disposição.

Aos professores do Mestrado da ESAG, por ensinamentos valiosos.

“Primeiro, o caminho; segundo, o tempo; terceiro
o terreno; quarto a liderança e quinto, as regras.”
(Sun Tzu)

RESUMO

QUERINO, Mariana Pereira. **Escola Superior de Administração e Gerência: o processo de adaptação estratégica desde a sua concepção à percepção de seus gestores estratégicos.** 2012. 116 páginas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Santa Catarina.

O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores que influenciaram o processo de adaptação estratégica vivenciado pela Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG – desde a sua concepção à gestão de 2009, segundo a percepção dos gestores estratégicos da organização. A ESAG faz parte da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e oferece cursos de graduação em Administração, Administração Pública e Ciências Econômicas, sendo que, possui duas unidades, uma em Florianópolis e outra em Balneário Camboriu. Para a investigação, delineou-se a pesquisa a partir de um estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, consulta de documentos da organização, leis, diretrizes, resoluções. Permitiu-se, com isso, estabelecer a análise dos dados, efetuada de forma histórico-interpretativo, de acordo com a abordagem qualitativa adotada, embasada na Pesquisa Direta. Com isso, foi possível fazer uma análise dinâmica e simultânea dos fatos ocorridos no período estudado. Foi, através disso, que conseguiu-se identificar eventos críticos, divididos em quatro períodos estratégicos na análise da Adaptação Estratégica, sendo que, nos momentos estudados, percebeu-se a forte influência da gestão e do ambiente externo no processo de adaptação estratégica, de modo que, os fatores externos, foram determinantes nas mudanças e no processo de adaptação estratégico sofrido pela organização.

Palavras-chaves: Adaptação Estratégica Organizacional. Mudança. Estratégia. Ambiente Interno. Ambiente Externo.

ABSTRACT

Querino, Mariana Pereira. **School of Administration and Management: The process of strategic adaptation from its conception to the realization of their strategic managers.** 2012. 116 pages. Dissertation (Professional Master in Business Administration) Center for Management Sciences and Socio-Economic - ESAG, State University of Santa Catarina - UDESC, Santa Catarina.

The objective of this research was to identify factors that influenced the process of strategic adaptation experienced by the School of Administration and Management - ESAG - from design to management in 2009, according to the perception of the organization's strategic managers. The ESAG is part of the State University of Santa Catarina (UDESC) and offers undergraduate degrees in Business Administration, Public Administration and Economics, and it has two units, and another one in Florianópolis in Camboriu beach. For research, the research was outlined from a case study. Data were collected through interviews, query the organization's documents, laws, guidelines, resolutions. He allowed himself, thereby establishing the data analysis, performed on a historical-interpretive, according to the qualitative approach adopted, based on Lookup. Thus, it was possible to make a dynamic analysis of simultaneous events occurring during the study period. It was through this that we were able to identify critical events, divided into four periods on the strategic review of Strategic Adaptation, and in moments, it was realized the strong influence of management and the external environment in the process of strategic adaptation of so that external factors were decisive in the process of change and adaptation strategy suffered by the organization.

Keywords: Strategic Organizational Adaptation. Change. Strategy. Indoor Environment. External Environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Estratégia é uma ligação entre organizações e seu ambiente	21
Figura 2:	Conhecendo a mudança estratégica : as três dimensões essenciais	32
Figura 3:	A organização e o seu ambiente específico	37
Figura 4:	As três dimensões da mudança do Período de 1964 a 1979	87
Figura 5:	As três dimensões da mudança do Período de 1980 a 2003	93
Figura 6:	As três dimensões da mudança do Período de 2004 a 2009	97

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1:	Abordagens de Whittington	26
Quadro 2:	Escola Estratégica por Mintzberg	27
Quadro 3:	Relação Organizacional e Ambiente	30
Quadro 4:	Parecer nº 307/66: Composição básica curricular no curso de Administração	4
Tabela 1:	Número de cursos de Administração	39
Quadro 5:	Alteração curricular de acordo com a Resolução CFE ° 02/93	40
Quadro 6:	Conteúdos Curriculares - Administração	44
Quadro 7:	Missão, Visão e Princípios da ESAG	78
Quadro 8:	Parecer 307/66 x Currículo Básico da ESAG 1966	81
Quadro 9:	Análise Período Estratégico: da concepção à gestão de 2009	105

LISTA DE ABREVIATURAS

ANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina
CCA	Centro de Ciências da Administração
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina
CFA	Conselho Federal de Administração
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
CRA	Conselho Regional de Administração
DAU	Departamento de Assuntos Universitários
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ESAG	Escola Superior de Administração e Gerência
FAED	Faculdade de Educação
FAMEB	Faculdade de Medicina da Bahia
FEJ	Faculdade de Engenharia de Joinville
FESAG	Fundação da Escola Superior de Administração e Gerência
FESC	Fundação Educacional de Santa Catarina
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNDEC	Fundação de Desenvolvimento Catarinense
IES	Instituição do Ensino Superior
ITAG	Instituto Técnico de Administração e Gerência
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
SC	Santa Catarina

SESu	Secretaria do Ensino Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TC	Trabalho de Conclusão
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 ESTRATÉGIA	22
2.2 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	30
2.3 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE – INTERNO E EXTERNO.....	37
2.4 CONTEXTO UNIVERSITÁRIO E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	52
3.3 CONTEXTO DA PESQUISA	53
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	56
4 RESULTADOS	57
4.1 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	57
5 DISCUSSÃO	83
5.1 PERÍODOS DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESAG.....	83
5.2 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESAG DE 1964 A 2009 ..	83
5.2.1 O Período de 1964 a 1969 – Formação	84
5.2.2 O Período de 1970 a 1990 – Consolidação	91
5.2.1 O Período de 1991 a 2003 – Transformação	98
5.2.3 O Período de 2004 a 2009 – Desafios	101
5.2.5 Análise dos Períodos Estratégicos.....	105

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
6.1	RECOMENDAÇÕES	112
7	REFERÊNCIAS	113

7 REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- AGUIAR, L. C.. A política educacional catarinense no projeto desenvolvimentista modernizador da década de 1960. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 1, p. n.21, 145-175, 2009.
- ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. (Tese de Doutorado) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- AMORIM, A. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.
- ANDRADE, P.S.G. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- BARROS, M. V. **Adaptação estratégica do centro de tecnologia de refrigeração da Multibrás frente à globalização com a Whirlpool**. (Tese de Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2007.
- BEINHOCKER, Eric, D. On the origin of strategies. **The Mackinsey Quarterly**, n. 4, 1999.
- BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration (1977). **Academy of Management. The Academy of Management Review**. Vol. 5, n. 1. 1980.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- BURNS, T., STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistok, 1961.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1990.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DESLANDES SF, Gomes R. A pesquisa qualitativa em serviços de saúde: notas teóricas. In: BOSI MLM, MERCADO FJ, organizadores. **Pesquisa qualitativa de serviços de saúde**. Petrópolis: EditoraVozes; 2004.

DENZIN, N., LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa teorias e abordagens**. 2^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DeWIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content and context**. Italy: Thomson, 2004.

DONALDSON, Lex. **The contingency theory of organizations**. 1^a ed. London: Foundation of Organizational Science, 2001.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contigência Estrutural. IN: CLEGG, S. HARDY, C., NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas 1998. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T.

DUNCAN, R.B. Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, 1972.

EMERY, F.E.; TRIST, E.L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**. Vol. 18, p21-32, 1965.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, Iêda Maria Araújo Chaves; SILVEIRA, Amélia. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

GIL A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas; 2002.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. 4^a ed. Oxford: Blackwell, 2004.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

HAMMER, M. **Reengineering work: don't automate, obliterate.** Harvard Business Review, vol. 68, n. 4, July/August, 1990.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly.** v. 30, p. 336 – 349, 1985.

IMAI, M. Kaizen: the key to Japan's competitive success. 1986 In: **Strategy: process, content and context.** Italy: Thomson, 2004.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, 1967.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing.** Uma orientação aplicada. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib,. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.

MAY, Tim. Pesquisa Documental: escavações e evidências. In: **Pesquisa social: questões, métodos e processos.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 205-230. .

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York : McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW.C. C. **Organizational strategy, structure and process.** Stanford Business Classics, 2003.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. XVI, Winter, n.2, 1973.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, dec. 1979.

MINTZBERG, H.; MCHOUGH, A. Strategy in na Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n.1, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman: Porto Alegre, 2000.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Tradução: Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** São Paulo: Pioneira, 1986.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias dissertações e teses.** 2^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PEREIRA, M. F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas.** V. 40, n. 3, p. 83-96, 2000.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A., WHIPP, R. **Managing change for competitive success.** Oxford: Blackwell, 1993.
- PETTIGREW, A., WOODMAN, R. W., CAMERON, K.S.. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.
- PETTIGREW, A, HATUN, A.. Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. **British Journal of Management**, v. 17, p. 115-137, 2006.
- PIMENTA, S, G., ANASTASIOU, L. G. C.. **Docência em formação no ensino superior.** 2^a ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- RIBEIRO, B.B. **Aliança como fator de vantagem competitiva sustentável:** um estudo exploratório no setor varejista farmacêutico. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Organization theory:** structure, design and applications. 3^a ed. New Jersey, 1987.
- ROBBINS, Stephen P. **Organization theory:** structure, design and applications. 3^a ed. New Jersey, 1990.
- SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C. D., GUINDANI, J. F., Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais.** n.1., 2009.

SANTOS, S.M. **A Adaptação estratégica de uma organização de ensino tecnológico privada:** o Estudo de Caso da SOCIESC. 2004. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

STONNER, J.A.F; FREEMAN, R.E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUN TZU. **A arte da guerra.** Tradução: André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos Livros, 2010.

THOMPSON, Arthur Jr. **Administração estratégica.** 15^a ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

VAN DE VEN, A. H. Organizations and environments. In: **Administrative Science Quarterly**, Jun79, Vol. 24, p320-326, 7p.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WOODWARD, J.. Industrial organization theory and practice. **Oxford University Press**, New York, 1965.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMER, Renata Cavallazzi. Universidade do Estado de Santa Catarina. **A adaptação estratégica dos programas de avaliação institucional implementados no ensino superior brasileiro a partir da década de 1980.** (Dissertação de Mestrado) Mestrado Profissional em Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2005.

ANGRAD. Reestruturação Curricular: a experiência do curso de Administração da PUCMG. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/>. Acesso em: 22 de março de 2012.

CFA. História da Administração no Brasil. Disponível em: <http://www2.cfa.org.br>. Acesso em: 15 de abril de 2012.

ESAG. História da ESAG. Disponível em: www.esag.udesc.br. Acesso em: 14 de abril de 2012.

GOVERNO FEDERAL. Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 22 de março de 2012.

MEC. Lei 9394. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 15 de abril de 2012.

MEC. Parecer CNE/CES 146/2002 <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 15 de abril de 2012.

MEC. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração. Disponível em <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 16 de abril de 2012.

SC. Governadores de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sc.gov.br>. Acesso em: 22 de março de 2012

UDESC. Secretaria dos Conselhos Superiores. Disponível em: <http://www.udesc.br>. Acesso em: 22 de março de 2012.

Registro Civil – Títulos, Documentos e Pessoas Jurídicas – folha 190 do livro A nº 11 de registro de pessoas jurídicas – 24/04/1965

Registros Históricos – Acervo da ESAG.