



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

**THALITA BEZ BATTI DE SOUZA**

**PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA FUNDAÇÃO DE  
APOIO À PESQUISA: PROPOSTA DE AÇÕES PARA A FEPESE**

**Florianópolis, SC**

**2017**



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

**THALITA BEZ BATTI DE SOUZA**

**PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA FUNDAÇÃO DE  
APOIO À PESQUISA: PROPOSTA DE AÇÕES PARA A FEPESE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes

**Florianópolis, SC**

**2017**

THALITA BEZ BATTI DE SOUZA

**PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO À  
PESQUISA: PROPOSTA DE AÇÕES PARA A FEPESE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Banca Examinadora**

Orientador: \_\_\_\_\_

Mário César Barreto Moraes, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: \_\_\_\_\_

Nério Amboni, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: \_\_\_\_\_

Alexandre Marino Costa, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

**Florianópolis, 04 de setembro de 2017.**

A minha mãe: obrigada por me trazer até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à FEPESE, nominalmente ao Sr. Altair Acelon de Melo e ao Sr. Marcelino Hirofumi Ito, por terem acreditado no meu trabalho e por me apoiarem na decisão de realizar o mestrado, visto que muitas vezes me ausentei da instituição para frequentar as aulas. À Fundação devo também agradecer por ter permitido a realização desta pesquisa, mostrando-se sempre solícita com as informações que necessitei.

Ao atual Presidente da Fundação, Sr. Mauro dos Santos Fiuza, o qual além de permitir minha participação no programa de mestrado, sempre dispôs de tempo para longas conversas, sobretudo a respeito do passado da fundação e sobre suas experiências.

Agradeço também a todos aqueles que pacientemente atenderam minhas solicitações e me receberam para entrevistas, conversas, e aceitaram responder ao questionário utilizado nesta pesquisa.

Este agradecimento se estende aos meus colegas de setor por terem “segurado as pontas” quando precisei me ausentar da fundação, sobretudo a minha colega de trabalho e amiga Patrícia Mazorca, que dividiu um pouco das minhas angústias, principalmente durante a formatação do trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Mario César Barreto Moraes, por ter me mostrado muitos caminhos durante a realização desta pesquisa.

Agradeço as minhas avós por sempre me perguntarem “como vão os estudos?”. Especialmente a minha vó Irma, que já acendeu muitas velas durante minha vida acadêmica.

Sou imensamente grata ao meu namorado, Júnior, que desde os tempos da graduação divide minha atenção com artigos, livros, aulas, e ausências, mas que pacientemente permanece me incentivando.

Agradeço aos colegas que conheci durante o mestrado por trocarem suas experiências acadêmicas e profissionais, especialmente ao Lucas, por ter tornado esta jornada mais leve e bem humorada.

Agradeço também aos amigos por terem compreendido meu distanciamento durante este período, especialmente ao Matheus e à Daniela, que participaram desde o processo de seleção para o mestrado, lendo meu projeto, até o fim da dissertação. Obrigada pela paciência comigo.

O meu eterno e mais importante muito obrigada a minha mãe, minha incentivadora e meu maior exemplo de superação, que sempre me mostrou que o estudo é sempre a melhor escolha, mesmo que o caminho pareça muito difícil de ser percorrido.

“Você não pode deixar as coisas seguirem. Você precisa lutar por aquilo em que acredita e não deve ser passivo, não pode deixar que alguém faça as coisas em seu lugar. Se tiver de ser agressivo para alcançar seu objetivo e tomar uma posição, então seja.” (Denis Avey, 2011, p.260 em *O homem que sobreviveu a Auschwitz*).

## RESUMO

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso realizado em uma fundação de apoio à pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas (FEPESE), com o objetivo de analisar o processo de adaptação estratégica sofrido pela fundação em seus 40 anos de vida. A realização da pesquisa foi possível por meio da obtenção de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos com base em um questionário aplicado entre os ex-gestores e com o funcionário mais antigo da fundação. Foram realizadas entrevistas com os gestores das fundações coirmãs para compreender o cenário em que a FEPESE está inserida. A pesquisa, quanto à ontologia, pode ser considerada como fruto da interação sujeito-objeto. Quanto à epistemologia, pode se considerar que a pesquisa se mostra construtivista. Quanto aos fins, ela é exploratória, descritiva, de natureza qualitativa. O questionário resultou na identificação de três fases que caracterizam o processo de adaptação estratégica da fundação, os quais, contextualizados no cenário mundial, nacional e regional, demonstram as motivações da fundação para ter modificado suas atividades ao longo da história, demonstrando também uma dependência existente entre uma fase do ciclo de vida da fundação e a adoção de um modelo de gestão por um reitor da universidade em que a fundação está inserida. Assim, as fases evidenciadas a partir da pesquisa foram consideradas segundo os seguintes períodos: Fase I (1977-1994), Fase II (1995-2003) e Fase III (2004-2017). Destes períodos, cabe destacar a estratégia dominante segundo Miles e Snow (2003), sendo defensiva na Fase I, prospectora e analista na Fase II e prospectora, analista e reativa na Fase III, bem como a estratégia dominante segundo Sandroni (1999), tradicional, oportunista, nas Fases I e II respectivamente e oportunista, defensiva e imitativa na Fase III. A fundação, a partir da realidade demonstrada, tem elementos para projetar um novo ciclo de vida, a partir de um conjunto de ações propostas a ela.

**Palavras-chaves:** Estratégia. Processo de adaptação estratégica. Fundação de apoio à pesquisa universitária.

## ABSTRACT

This research is about a case study made on the research support foundation of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), the Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos (FEPESE), with the objective of analyzing strategic adaptation processes suffered by the foundation in its forty years. The research was possible through the obtaining of primary and secondary data. The primary data was obtained from a survey applied between former managers and the oldest employee of the foundation. Interviews with managers of sister foundations were also made to understand the full scenario where FEPESE is inserted. The research on the ontology, can be considered as the outcome of iteration subject-object. Regarding to epistemology, the research can be considered constructivist. The survey is exploratory, descriptive and of qualitative nature. It resulted on the identification of three phases that characterize the strategic adaptive process of the foundation, on which, contextualized on regional, national and world scenarios, demonstrate the motivation of why the foundation changed its activities throughout the course of history, also showing a dependency between one of the phases of the foundation's lifecycle and the adoption of management model by a rector in which the foundation is in. So, the phases evidenced from the research were considered according to the following periods: Phase I (1977 – 1994), Phase II (1995 – 2003), Phase III (2004 – 2017). From these periods it is possible to emphasize the major strategy according to Miles & Snow (2003), being defensive in Phase I, prospector and analyst in Phase II and prospector, analyst and reactive in Phase III, as well as the major strategy according to Sandroni (1999), traditional, opportunist in Phases I and II respectively, and opportunist, defensive and imitative in Phase III. The foundation, from its presented reality, has elements to project a new life cycle, from a set of actions proposed to it.

**Keywords:** Strategy. Strategic adaptation process. Research Support Foundation.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| BESC    | Banco do Estado de Santa Catarina                             |
| BID     | Banco Interamericano de Desenvolvimento                       |
| CCJ     | Centro de Ciências Jurídicas                                  |
| CERTI   | Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras      |
| CGU     | Controladoria Geral da União                                  |
| CNPq    | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| COPERVE | Comissão Permanente de Vestibular                             |
| CTC     | Centro Tecnológico  |
| ETA     | Organização Pátria Basca e Liberdade                          |
| FAPEU   | Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária        |
| FARC    | Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia                    |
| FEESC   | Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina             |
| FEPese  | Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos               |
| FGV     | Fundação Getúlio Vargas                                       |
| FUNJAB  | Fundação José Arthur Boiteux                                  |
| IRA     | Exército Republicano Irlandês                                 |
| MCTI    | Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação                  |
| MEC     | Ministério da Educação  |
| PNUD    | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento             |
| TCU     | Tribunal de Contas da União                                   |
| UFSC    | Universidade Federal de Santa Catarina                        |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1: Modelo das 5 forças de porter.....                         | 31  |
| Figura 2: O ciclo de vida das organizações .....                     | 44  |
| Figura 3: The five phases of growth.....                             | 49  |
| Figura 4: Organizational practices in the five phases of growth..... | 49  |
| Figura 5: Estrutura de pesquisa .....                                | 60  |
| Figura 6: Estrutura organizacional da FEPESE até 2016.....           | 104 |
| Figura 7: Estrutura organizacional da FEPESE a partir de 2016 .....  | 105 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 - Composição das receitas da FEPESE..... | 102 |
|--|-----|

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Abordagens de tipos de mudança organizacional.....         | 56  |
| Quadro 2 – Categorias de Análise.....                                 | 64  |
| Quadro 3 – Adaptação estratégica da FEPESE e seus ciclos de vida..... | 109 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMO EXECUTIVO .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>17</b> |
| 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE .....                    | 17        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 19        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>                                  | <b>20</b> |
| 1.3 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO .....   | 20        |
| <b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>                                     | <b>22</b> |
| 2.1 ESTRATÉGIA .....   | 22        |
| <b>2.1.1 Tipologias de estratégia.....</b>                               | <b>26</b> |
| 2.1.1.1 As escolas de estratégia .....                                   | 26        |
| 2.1.1.2 Os 5P's da estratégia.....                                       | 28        |
| 2.1.1.3 O modelo das cinco forças .....                                  | 30        |
| <b>2.1.2 Adaptação Estratégica .....</b>                                 | <b>33</b> |
| <b>2.1.3 Ambiente Organizacional .....</b>                               | <b>36</b> |
| <b>2.1.4 Organizações como sistemas sociais.....</b>                     | <b>38</b> |
| 2.2 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES .....                                 | 40        |
| <b>2.2.1 Tipologias dos ciclos de vida das organizações .....</b>        | <b>42</b> |
| 2.2.1.1 O ciclo de vida das organizações proposto por Adizes (2001)..... | 42        |
| 2.2.1.2 A proposta de Marques (1994) .....                               | 45        |
| 2.2.1.3 O modelo de Kaufmann (1990).....                                 | 46        |
| 2.2.1.4 A proposta de Greiner (1998).....                                | 47        |
| 2.2.1.5 O modelo de Scott e Bruce (1987) .....                           | 50        |
| 2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....   | 51        |
| <b>2.3.1 Tipologias de Mudança Organizacional.....</b>                   | <b>53</b> |
| 2.3.1.1 Mudança de primeira ordem e Mudança de segunda ordem.....        | 53        |
| 2.3.1.2 Mudança incremental e Mudança estratégica.....                   | 55        |
| 2.3.1.3 Mudança convergente e Mudança radical .....                      | 55        |
| 2.3.2.4 Micromudança e Macromudança .....                                | 55        |
| <b>2.3.2 Resistência às mudanças .....</b>                               | <b>57</b> |
| 2.4 A ANÁLISE CONTEXTUAL DE PETTIGREW .....                              | 59        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                               | <b>61</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, MÉTODO E ABORDAGEM .....                 | 61        |
| 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA: POPULAÇÃO, AMOSTRA.....                        | 62        |
| 3.3 MODELO DE ANÁLISE: DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE .....           | 64        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.4 ETAPAS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS ..... | 66         |
| 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....   | 67         |
| <b>4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                         | <b>69</b>  |
| 4.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO .....                                | 69         |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....   | 73         |
| <b>4.2.1 A perspectiva dos gestores .....</b>                              | <b>74</b>  |
| <b>4.2.2 A perspectiva histórica e sua contextualização .....</b>          | <b>83</b>  |
| 4.2.2.1 Fase I – 1977- 1994 (O Nascimento) .....                           | 83         |
| 4.2.2.1.1 <i>O cenário mundial</i> .....                                   | 83         |
| 4.2.2.1.2 <i>Cenário Nacional</i> .....                                    | 84         |
| 4.2.2.1.3 <i>Fato marcante regional associado à Fundação</i> .....         | 85         |
| 4.2.2.1.4 <i>A FEPESE</i> .....  | 85         |
| 4.2.2.1.5 <i>Análise teórico-prática do período</i> .....                  | 86         |
| 4.2.2.2 Fase II – 1995- 2003 (A Consolidação) .....                        | 88         |
| 4.2.2.2.1 <i>Cenário Mundial</i> .....                                     | 88         |
| 4.2.2.2.2 <i>Cenário Nacional</i> .....                                    | 89         |
| 4.2.2.2.3 <i>Fato marcante regional associado à Fundação</i> .....         | 90         |
| 4.2.2.2.4 <i>A FEPESE</i> .....  | 91         |
| 4.2.2.2.5 <i>Análise teórico-prática do período</i> .....                  | 93         |
| 4.2.2.3 Fase III – 2004 a 2017 (A reestruturação) .....                    | 95         |
| 4.2.2.3.1 <i>Cenário Mundial</i> .....                                     | 96         |
| 4.2.2.3.2 <i>Cenário Nacional</i> .....                                    | 97         |
| 4.2.2.3.3 <i>Fato marcante regional associado à Fundação</i> .....         | 99         |
| 4.2.2.3.4 <i>A FEPESE</i> .....  | 99         |
| 4.2.2.3.5 <i>Análise teórico-prática do período</i> .....                  | 105        |
| <b>4.2.3 O processo de adaptação estratégica da FEPESE .....</b>           | <b>108</b> |
| <b>5 PROPOSTA DE AÇÕES .....</b>   | <b>112</b> |
| 5.1 PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS .....                                    | 112        |
| 5.2 PROPOSTA DE AÇÕES PARA A FEPESE .....                                  | 112        |
| <b>6 CONCLUSÃO .....</b>   | <b>115</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>119</b> |
| <b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO .....</b>                                       | <b>126</b> |

## RESUMO EXECUTIVO

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 1960 com o objetivo de incentivar o ensino, a pesquisa e a extensão para a comunidade, a qual é composta por estudantes de graduação, pós-graduação, de cursos de extensão, e pelos técnicos-administrativos.

Para dar suporte às atividades em que se propõe a atuar, bem como para gerir recursos recebidos para financiá-las, a UFSC conta com as fundações de apoio à pesquisa. A mais antiga, a Fundação José Arthur Boiteux (FUNJAB), surgiu antes da criação da própria universidade, em 1958. Neste contexto, dezessete anos depois do nascimento da universidade, foi criada a Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos (FEPESE).

Nascida dentro da Faculdade de Ciências Econômicas, a FEPESE, que surgiu para capacitar servidores e corpo docente do que mais tarde passou a se chamar Centro Socioeconômico (CSE) e para administrar pequenos projetos, foi incorporando novas atividades, atingindo outros nichos de mercado ao longo dos seus 40 anos de história.

Durante seu ciclo de vida, a fundação passou por períodos de adaptação estratégica, quando aproveitou oportunidades surgidas para dar início a novos negócios e melhorar sua receita, alavancando um novo ciclo de vida organizacional.

Em 1995 a FEPESE atuava no ramo dos cursos de pós-graduação, e passou a ter em sua carta de serviços o gerenciamento de estágios, oportunidade surgida por meio de uma parceria com o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC). Desta forma, quando a lei de diretrizes e bases da educação entrou em vigor em 1996, proibindo a cobrança de mensalidade de cursos ofertados em universidades públicas, a fundação já possuía outro meio de sobrevivência. Sendo que foi por meio desta parceria que a FEPESE obteve recursos para a construção de seu edifício sede. No fim da década de 90, em parceria com a Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE), a fundação passou a atuar no ramo de concursos públicos. A partir de 2004 a FEPESE profissionalizou esta atividade e até hoje realiza concursos para várias áreas de órgãos municipais e estaduais.

Este estudo buscou analisar o processo de adaptação estratégica da fundação, analisando seu ciclo de vida, contextualizando-o e relacionando-o com os fatos marcantes no ambiente

em que ela está situada, sobretudo àqueles que se referem à política universitária. Isto porque como resultado as entrevistas e do questionário aplicado para a realização da pesquisa, identificou-se uma forte relação entre as mudanças ocorridas na fundação de acordo com mudanças ocorridas na gestão da universidade. Buscou-se também, após a identificação do processo de adaptação estratégica e da aplicação dos questionários, propor medidas para melhorar (direta e indiretamente) a competitividade da fundação nos negócios em que atua.

É uma característica dos sistemas abertos sofrerem influência do meio em que estão inseridos, conforme será abordado por Katz e Kahn (1978) durante este estudo. A FEPESE, por se tratar de um sistema social, está sofrendo com a crise econômica e política pela qual o país está passando. Além disso, o ano de 2017 marcou o início de um novo ciclo de gestão na universidade com a posse do reitor eleito no ano anterior. Morgan (2010) explica esta dependência do modelo de gestão universitária afirmando que as organizações podem ser vistas como *instrumentos de dominação*, quando grupos de interesse encontram formas de impor seus próprios desejos sobre os demais. Logo, este é um momento propício para rever sua estrutura, seus modelos de negócios e dar início a uma nova fase do seu ciclo de vida.

Neste sentido, três períodos caracterizam as fases encontradas, a saber: Fase I (1977-1994), chamada de *O Nascimento*, Fase II (1995-2003), denominada *A Consolidação* e Fase III (2004-2017), denominada de *A Reestruturação*. Cada uma destas fases foi analisada segundo as definições de estratégia, sobretudo de Miles e Snow (2003) e Sandroni (1999), sob a perspectiva da adaptação estratégica de Rossetto (1998), sob os modelos de ciclo de vida organizacional propostos por Adizes (2001), Marques (1994), Kauffmann (1990), Greiner (1998) e Scott e Bruce (1987), e sob a ótica da mudança pela análise contextualista proposta por Pettigrew (1987).

A pesquisadora, como funcionária da instituição, espera, por meio de sua pesquisa, contribuir para a melhora dos serviços prestados pela fundação de apoio, ajudando-a a aumentar sua competitividade nos mercados em que atua, almejando expandir novamente seu ramo de atuação para novos negócios.



## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza o problema, apresenta o objetivo geral e os específicos e descreve a contribuição do estudo para a organização e para o mestrando.

### 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

As fundações de apoio à pesquisa são regidas pelo Código Civil Brasileiro, não possuem fins lucrativos e têm direito privado, segundo Ministério da Educação (2013). Apesar de se tratarem de fundações, não são considerados órgãos da administração pública indireta.

Estes órgãos exercem um papel importante junto às instituições federais de ensino superior, apoiando projetos de pesquisa em áreas de ensino, extensão, bem como no campo tecnológico, sendo que sua principal missão é prestar suporte administrativo e finalístico, conforme o Ministério da Educação (2016).

O trabalho realizado pelas fundações é fiscalizado pelo Ministério Público, sendo que estas devem ser credenciadas junto ao Ministério da Educação e ao Ministério da Ciência e Tecnologia.

As fundações são contratadas pelas instituições federais de ensino superior, segundo a Lei nº 8.958/1994, sendo que de acordo com esta lei, quando a execução das atividades envolver recursos públicos, as fundações têm algumas obrigações a cumprir, estando a prestação de contas aos órgãos públicos que a financiaram, bem como submeter-se à fiscalização pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria Geral da União (CGU) (BRASIL, 2015)

A Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos (FEPESE) foi criada em 1977 por setenta professores da área das Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Santa Catarina. A FEPESE surgiu com o objetivo de coordenar e executar pesquisas, bem como para prestar serviços de cunho econômico e social para a comunidade e aperfeiçoar professores, técnicos e alunos de todos os centros da universidade.

A fundação atua na área de consultoria e administração de projetos em parceria com professores da UFSC. Além disso, a FEPESE atua na área de estágios por meio da Agência de integração, a qual é responsável pela relação empresa-estudante. (FEPESE, 2016)

A terceira principal área de atuação da fundação está relacionada à execução de concursos públicos. Os principais clientes deste ramo são as prefeituras de diversos municípios do estado de Santa Catarina.

Há alguns anos a FEPESE já ofertou cursos de Pós-Graduação *Latu Sensu* em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina. Hoje a fundação ainda incentiva atividades relacionadas a cursos de formação e extensão, bem como eventos relacionados à educação oferecidos pela universidade, trabalhando na área de divulgação, planejamento e administração, diferentemente de outrora, quando era responsável por ministrar os cursos.

Desde sua criação até os dias atuais muitas foram as mudanças ocorridas tanto no cenário interno, com o surgimento de novas atividades, processos e demandas, quanto no cenário externo à instituição.

Para continuar no mercado e ser reconhecida nestes quase 40 anos de existência, a organização precisou adaptar-se diversas vezes, contanto com o auxílio de seus *stakeholders*.

As mudanças ocorridas de maneira a reagir às adversidades do ambiente externo acabam por modificar processos no ambiente interno. Sendo que, em algumas vezes, estas mudanças não são percebidas com a mesma necessidade e urgência pelo público interno da organização. E é a partir desse sentimento, bem como da falta de conhecimento sobre o processo de mudança, que surgem as resistências. Ao longo do tempo, a “cultura da resistência” faz com que toda mudança apresentada não saísse do papel.

A fundação, apesar de ser uma instituição privada, está localizada em um campus universitário federal, ou seja, sofre a influência de quase tudo que ocorre no serviço público. Estas influências muitas vezes não se restringem apenas aos negócios, como a troca de reitores e a implantação das políticas adotadas por eles que torna a instituição vulnerável, mas também à forma como seus funcionários se comportam no dia a dia.

É possível observar que o simples fato de estar situada em área federal faz com que a cultura organizacional seja diferente de outras empresas privadas, afetando o modo como os funcionários enxergam a forma de trabalhar, e como as normas são aplicadas e cobradas no cotidiano.

A FEPESE é composta, em sua estrutura, por trabalhadores celetistas, e pelos conselhos curadores e fiscal. A composição da diretoria executiva possui o presidente, o superintendente e os diretores administrativo financeiro e operacional.

Nos últimos anos a fundação vem sofrendo não só com as alterações políticas ocorridas no campus universitário, como também com mudanças políticas e econômicas que afetam todo o cenário nacional. Há também o aumento da concorrência em suas áreas de atuação.

A fundação vem sentindo que é necessário profissionalizar melhor seus colaboradores, bem como melhorar seus processos, como maneira de se manter competitiva no mercado. Desta forma, algumas posturas anteriormente toleradas tornaram-se inviáveis, e as disfunções do funcionalismo público precisaram ser extintas da organização.

O processo de mudança, no entanto, é lento, sobretudo no que diz respeito à cultura organizacional. É preciso que a organização se remodele e se mostre diferente aos seus clientes internos e externos.

A pesquisadora observou que por diversas vezes a organização buscou implementar mudanças, bem como incentivar os funcionários a participar de suas ações, não obtendo sucesso. Além disso, toda a adaptação nos negócios da instituição ocorreram, aparentemente, sem que houvesse um grande planejamento, preparação e envolvimento dos funcionários, sendo que talvez alguns deles não fossem capacitados para receber os novos negócios que a organização estava buscando consolidar.

Esta breve análise do contexto em que a fundação está inserida demonstra a necessidade de se entender como ocorreu o processo de adaptação estratégica da fundação, quais foram as barreiras e os facilitadores, bem como o que ficou documentado para ser usado para enfrentar situações semelhantes. Verificando como está a instituição em relação ao seu objetivo principal, ao motivo de ter sido criada.

Isto porque neste momento em que ela está prestes a completar 40 anos de fundação, surgiu a necessidade de olhar para trás, analisar o histórico, e verificar quais atitudes tomadas anteriormente podem ser utilizadas no contexto atual como forma de enfrentar as adversidades com sucesso, causando pouco, ou nenhum impacto negativo.

Após a análise da adaptação estratégica, serão propostas ações para evitar o processo entrópico, melhorando a competitividade da FEPESE nos negócios em que atua, como base nos modelos de ciclo de vida das organizações, a serem estudados durante a elaboração da dissertação.

## 1.2 OBJETIVOS

Diante da situação apresentada, definiram-se o seguinte objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor ações para melhorar a competitividade da FEPESE nos negócios em que atua.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o processo de adaptação estratégica da fundação de apoio;
- b) Identificar as mudanças organizacionais ocorridas nos períodos;
- c) Identificar as mudanças organizacionais em função do ambiente externo e interno da fundação.

## 1.3 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O objetivo de analisar o processo de adaptação estratégica da fundação surge em um momento bastante crítico no cenário político e econômico brasileiro. Cenário este que em outros momentos possivelmente provocou mudanças institucionais que de alguma forma impactaram nos negócios da fundação e na vida dos funcionários que dela fazem parte.

Próxima de completar 40 anos, a fundação, que hoje é consolidada no mercado em alguns dos ramos que atua, perdeu espaço em outros negócios e vem sofrendo com as adversidades que o mercado vem impondo. Além disso, há pouca rotatividade dos funcionários, o que por um lado seria bom caso eles estivessem dispostos a contribuir com os negócios da organização e incentivá-la a crescer utilizando sua própria experiência, mas que atualmente gera um sentimento de comodismo e conformidade com a situação, não despertando até mesmo nos novos colaboradores, inclusive em estagiários, o sentimento de prosperidade.

Ao contrário disso, há grande rotatividade de estagiários, causada na maioria das vezes (segundo observação da pesquisadora), por descontentamento nas relações de trabalho, e pela falta de um “ambiente positivo” de trabalho.

Assim, busca-se com esta pesquisa verificar como ocorreu a adaptação estratégica da

fundação ao longo dos anos, na tentativa de resgatar ações positivas para traçar propostas que alavanquem a sua competitividade. A análise longitudinal do histórico da fundação irá permitir que a pesquisadora entenda como a empresa começou suas atividades e como se desenvolveu até chegar aos dias atuais.

A pesquisadora atua na referida fundação, podendo identificar com mais facilidade o processo de adaptação estratégica, por ter acesso mais fácil às pessoas e aos documentos, o que torna esta pesquisa oportuna e relevante. Assim, ela torna-se também viável, pois a pesquisadora terá acesso aos gestores, aos funcionários e à estrutura e organização da referida fundação, facilitando assim a coleta de dados para a elaboração do estudo proposto.

A expectativa da pesquisadora é que as discussões sobre a adaptação estratégica sofrida pela instituição, bem como a identificação dos objetivos de cada uma das fases, e o quanto eles divergem, ou não, dos objetivos primários da instituição quando esta foi criada, possam gerar propostas de ações para evitar a entropia da fundação, podendo, desta forma, contribuir para o aperfeiçoamento da gestão na organização.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta revisão bibliográfica são cotejados os conceitos consignados em um referencial teórico que subsidiará a pesquisa de campo para análise.

Serão contemplados os seguintes temas: Estratégia, Adaptação Estratégica, Ambiente Organizacional, Organização como Sistema Social, Ciclos de Vida das Organizações, Mudança Organizacional e a Análise Contextual de Pettigrew.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Para Oliveira (2010) o conceito básico de estratégia envolve a relação da empresa com o ambiente em que ela está inserida, sendo que a empresa precisa estabelecer estratégias que maximizem sua efetividade nesta relação.

O tema estratégia tem origem grega, e se hoje ela está relacionada à ideia de antecipar decisões e planejar o futuro, isto se reporta ao passado:

Stratego correspondia a um cargo de Estado na antiga Atenas. Antes de uma batalha, o estrategista subia até um ponto mais alto, para olhar onde aconteceria o debate e enxergar a batalha antes que ela acontecesse, imaginar quais seriam as alternativas e possibilidades de ataque, defesa e de fuga. Portanto, a estratégia visa sempre a antecipação e a visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível, até ele. (OLIVEIRA, 2010, p.4)

Nadler, Hackman e Lawer (2010) afirmam que além de definir qual é o negócio da empresa, a formulação da estratégia serve para identificar os passos, as decisões que a empresa precisa tomar para alcançar o sucesso.

Tomar decisões sobre estratégia envolve a identificação das metas da organização, a alocação de recursos para atingi-las e, assim, a determinação das tarefas específicas que ela tem que executar ou desempenhar. (NADLER; HACKMAN; LAWER, 2010, p. 226).

Em conformidade, Oliveira (2010) relaciona a estratégia à utilização correta dos recursos físicos, financeiros e humanos com dois objetivos: minimizar problemas e maximizar oportunidades. Segundo o autor, “(...) a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento.” (OLIVEIRA, 2010, p.5). Sandroni

(1999) complementa o pensamento afirmando que a estratégia empresarial deve estar ajustada à perspectiva temporal da empresa, bem como à conjuntura na qual ela se insere.

A estratégia adotada por uma organização precisa ser continuamente observada e modificada para ajustar-se às necessidades da empresa, conforme observa Oliveira (2010), a estratégia não deve ser um plano fixo, e sim uma orientadora de decisões.

Este exame permite o ajuste da organização com o ambiente, e a empresa pode tomar decisões sobre a alocação dos recursos para que se adeque, é o que Nadler, Hackman e Lawer (2010) denominam de curso de uma estratégia.

Robbins (2002) afirma que a estratégia é uma forma de os gerentes reduzirem os impactos causados pela incerteza ambiental, podendo alterar e adaptar suas ações de acordo com o ambiente, ou podem alterar o próprio ambiente para que se ajuste à organização.

Quando a administração seletivamente reduz os preços ou recruta executivos de seus concorrentes, está fazendo ajustes no ambiente. O ambiente não muda, mas o ajustamento entre a organização e o ambiente é melhorado. O resultado é que a dependência da organização em relação ao ambiente é reduzida. (ROBBINS, 2002, p.98).

Com base nesta visão sobre estratégia, Robbins (2002) destaca duas abordagens de estratégia: a interna e a externa. Sendo que, enquanto a interna faz com que a organização busque ações para ajustar-se ao ambiente, a estratégia externa está baseada em esforços gerenciais para que o ambiente se adeque à organização, ou que, pelo menos, a relação entre eles (empresa e ambiente) melhore.

Em contrapartida, Sandroni (1999) traz seis abordagens de estratégia que podem ser adotadas pelas organizações: estratégia tradicional, estratégia dependente, estratégia oportunista, estratégia ofensiva, estratégia defensiva e a estratégia imitativa. A estratégia tradicional, segundo o autor, é a estratégia adotada em mercados estagnados, ou seja, caracterizado por não haver inovações. A estratégia dependente é aquela que caracteriza as empresas que são subcontratadas por outras, normalmente de maior porte. Já a estratégia oportunista, ao contrário da tradicional, que não busca tecnologias e/ou inovação, é “aquela relacionada com a identificação de nichos do mercado tecnologicamente dinâmicos que não interessam às grandes empresas.” (SANDRONI, 1999, p. 224). O quarto tipo de estratégia empresarial proposto por Sandroni (1999) é a estratégia ofensiva, a qual parte do princípio que o primeiro a introduzir uma mudança pode ter uma vantagem que irá se refletir nos lucros. Já a estratégia defensiva é

aquela que considera interessante acompanhar com uma certa defasagem as empresas mais agressivas na incorporação de inovações (progresso técnico), mas introduzindo uma diferenciação no produto para torná-lo mais competitiva. (SANDRONI, 1999, p.224).

A sexta definição de estratégia imitativa, a qual, conforme destaca o autor, é aquela que identifica que as demais concepções de estratégias estavam atrasadas no que diz respeito à incorporação do progresso; ao mesmo em que identifica este *déficit*, ela atua de maneira não deixar que ele aumente.

A estratégia, segundo Whittington (2002), pode ainda ser classificada segundo a abordagem clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. Sendo que, a abordagem clássica é a mais influente e mais tradicional de todas, considerando a abordagem por meio de um planejamento racional de decisões. Para os evolucionistas a melhor estratégia para a organização é maximizar sua chance de sobrevivência, pois o futuro é muito incerto para planejamento. Compartilham desta visão os processualistas, os quais questionam o planejamento racional, tendo em vista que a estratégia e o ser humano são falíveis. A abordagem sistêmica relaciona a estratégia da organização à cultura e ao poder dos sistemas sociais nos quais as organizações estão inseridas.

Whittington (2002) afirma que essas quatro abordagens diferenciam-se com base em duas dimensões: os resultados da estratégia, e os processos da estratégia. Estas duas dimensões “(...) refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: *para que serve a estratégia, e como ela é desenvolvida.*” (WHITTINGTON, 2002, p. 3, grifo do autor).

Miles e Snow (2003) trazem uma outra perspectiva, em que apresentam os tipos de organizações de acordo com o a estratégia adotada. Segundo os autores, quando as organizações são observadas de perto, são verificados padrões de comportamento que sugerem que mesmo os mais variados modelos de organização podem ser reduzidos a arquétipos comportamentais. Miles e Snow (2003, p. 29) ratificam: “*Each of these types has its own strategy for responding to the environment, and each has a particular configuration of technology, structure, and process that is consistente with its strategy.*”

A partir desta premissa, os autores nomeiam quatro tipos de organizações de acordo com a estratégia que adotam: *the defender, the reactor, the analyzer and the prospector*. As organizações defensivas (*defenders*) são aquelas que têm um pequeno domínio de mercado com os produtos (limitados) que oferece. Este tipo de organização costuma ter excelência em seu negócio, mas não busca novas oportunidades. “*As a result of this narrow focus, these*



*organizations seldom need to make major adjustments in their technology, structure, or methods of operation.”(MILES; SNOW, 2003, p. 29).* Contrariamente às organizações defensivas, os autores citam as prospectoras (*prospectors*), descrevendo-as como organizações que estão continuamente buscando oportunidades de mercado. Além disso, este tipo de empresa são criadoras de mudanças e incertezas às quais os seus concorrentes precisam saber responder. Entretanto, por estarem sempre buscando inovar, as prospectoras nunca são excelentes naquilo que fazem. O equilíbrio entre estes dois tipos de organização são as analistas (*analyzers*), visto que estas organizações atuam nos dois cenários: estabilidade e busca por mudança e inovação. Atuando em mercados estáveis estas empresas operam de maneira rotineira e eficiente, utilizando-se de processos e estrutura formalizados. Quando em mercado instáveis, os gestores observam quais são as oportunidades e melhores ideias disponíveis, e adotam aquelas que parecem mais promissoras. O quarto e último tipo de organização formada de acordo com a estratégia adotada são as reativas (*reactors*). Neste tipo de organização, ao contrário do que o nome sugere, os gestores não conseguem reagir, responder com efetividade, às mudanças e às incertezas que eles mesmos observam no ambiente em que estão inseridos. Isto porque, segundo Miles e Snow (2003, p. 29) “(...) *this type of organization lacks a consistent strategy-structure relationship, it seldom makes adjustment of any sort until forced to do so by environmental pressures.*”

Mintzberg (1987) observa que não se deve usar rótulos para indicar que algumas questões são mais relevantes que outras. É importante, às vezes, deixar que as estratégias surjam naturalmente, e focar apenas em administrar os detalhes.

Assim, há boas razões para se referir a questões como mais ou menos ‘estratégicas’, ou, em outras palavras, mais ou menos ‘importantes’ em algum contexto, seja como pretendido antes de agir, seja como realizado depois de agir. (MINTZBERG, 1987, p. 260).

Cada abordagem traz sua perspectiva sobre o quão importante a estratégia é para a tomada de decisão e o gerenciamento e qual delas a organização pode adotar em diferentes fases para cumprir seus objetivos, obter resultados e manter-se competitiva.

### 2.1.1 Tipologias de estratégia

Entre os tipos de estratégia estudadas na bibliografia cabe enfatizar as Escolas de Estratégia propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os 5 P's da Estratégia de Mintzberg (1987) e o Modelo das Cinco Forças de Porter (2004).

#### 2.1.1.1 As escolas de estratégia

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam o *Safari de Estratégia*, fazendo uma analogia a uma fábula que conta a história de cegos e um elefante. Os cegos descreviam os elefantes, faziam comparações, sem sequer saber do que se tratava. Para os autores, é isso que acontece com as definições de estratégia, quando se deixa de entender o todo, para compreender apenas as partes, sendo que elas estão intimamente ligadas.

Somando as partes, certamente teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 19).

Os autores apresentam dez escolas para o estudo de estratégia: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem a Escola do Design como a escola da concepção da estratégia, isto é, ela propõe um modelo de formulação de estratégia buscando adequar as capacidades internas às possibilidades externas. A Escola do Planejamento tem como base o procedimento formal, o treinamento formal, e a análise formal; a estratégia é um processo formal. A Escola do Posicionamento, conforme observam os autores, define a estratégia como um processo analítico, e ao contrário das escolas anteriores, enfatiza importância da estratégia em si, focalizando em seu conteúdo. A Escola Empreendedora apresenta a estratégia como um processo visionário. Esta escola traz uma perspectiva pessoal à estratégia, isto é, focaliza o processo estratégico na figura de um único líder. A primeira escola a tentar compreender a mente humana por meio da psicologia cognitiva no processo de formulação de estratégia é a Escola Cognitiva. A Escola do Aprendizado apresenta a estratégia como um processo emergente. Esta escola questiona os aspectos tradicionais da formulação de estratégia propostos pelas outras escolas. Ela derrubou

as premissas básicas, sugerindo que a forma tradicional de formular estratégia não corresponde àquilo que realmente ocorre nas organizações. A estratégia como negociação surge na Escola do Poder. Esta escola caracteriza o processo de formação de estratégia como um jogo de negociação influência, em que poder e política são utilizados para alcançar interesses específicos. Ao contrário da escola empreendedora, a Escola Cultural aborda o processo de formação da estratégia construído coletivamente, trazendo a perspectiva da dimensão social da estratégia. A Escola Ambiental afirma que a estratégia é um processo reativo. Esta escola aborda o ambiente como uma das três forças centrais no processo de formação da estratégia, equiparando-se à liderança e à organização. O ambiente esteve presente em outras escolas, mas sua relevância é realçada nesta escola. Por último, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam a Escola da Configuração, em que estratégia é vista como um processo de transformação. Esta escola aborda a possibilidade de agregar as características das outras escolas. A escola da configuração busca organizar as ideias sobre formulação de estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 21, grifo do autor) observam que “as três primeiras escolas são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas do que como elas necessariamente se *formam*.”.

As escolas empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental consideram outros aspectos da estratégia, mais relativos ao processo de formulação em si, ou seja, possuem cunho descritivo.

Há ainda a escola que combina todos os aspectos, que integra os diferentes elementos. É a escola da configuração.

As pessoas desta escola, em busca de integração, agrupam os vários elementos do nosso animal – o processo de formulação de estratégias, o conteúdo destas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciados ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2010, p. 22).

O estudo das escolas de estratégia traz à tona um paradoxo, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 343): “se estas escolas descrevem processos diferentes, usados em diferentes organizações, ou partes diferentes do mesmo processo, usado em diferentes estágios da mesma organização.”

Cabe aos gestores decidir quais estratégias usar, considerando que o ambiente pode ser exigente; conforme apontam os autores, é necessário combinar os aspectos de todas escolas de estratégia para obter melhores resultados.

(...) as organizações não costumam permanecer com uma única abordagem do processo de estratégia durante toda a sua existência. Elas geralmente usam abordagens diferentes no início do desenvolvimento, sob condições de maturidade e, posteriormente, na renovação. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 345).

### 2.1.1.2 Os 5P's da estratégia

O conceito de estratégia, conforme apresentado, é utilizado de diferentes formas, interpretado por diferentes abordagens. Mintzberg (1987) aborda a estratégia em 5P's, em que ele apresenta cinco abordagens diferentes (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva), bem como demonstra suas interrelações.

Mintzberg (1987) afirma que sob ótica da estratégia como *plano*, há duas características básicas, uma delas é ser criada antes das decisões serem colocadas em prática, ou seja, antes da ação; e a outra é o fato de elas serem desenvolvidas conscientemente e propositalmente.

Segundo o autor, neste contexto a estratégia pode ser analisada como um *pretexto*, isto é, "(...)apenas uma 'manobra' específica para superar um oponente ou um concorrente." (MINTZBERG, 1987, p.24). A estratégia sob esta ótica é um truque, uma manobra, conforme definem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 29):

(...) uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque.

Definir a estratégia como plano não é suficiente. É necessário compreender o comportamento resultante da estratégia. Assim surge o conceito de estratégia como *padrão* (Mintzberg, 1987).

Por essa definição, quando Picasso pintou quadros azuis por um período, foi uma estratégia, assim como foi estratégia o comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford oferecia o modelo T apenas na cor preta. Em outras palavras, por essa definição, estratégia é *consistência* no comportamento, *pretendida ou não*. (MINTZBERG, 1987, p. 24, grifo do autor).

Os autores afirmam ainda que os conceitos de estratégia como plano e padrão são independentes um do outro porque enquanto os planos podem não se concretizar, efetivamente, os padrões podem aparecer sem nem mesmo serem preconcebidos.

Já a estratégia como *posição* é uma forma de localizar a organização no ambiente em que ela está inserida, Mintzberg (1987) Esta abordagem de estratégia é compatível com as outras, visto que “(...) pode-se pré-selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto), e/ou ela pode ser alcançada, talvez até encontrada, por meio de um padrão de comportamento.” (MINTZBERG, 1987, p. 26).

A estratégia como posição observa o ambiente externo à organização, enquanto que a estratégia como *perspectiva* busca olhar para o interior da organização. “Aqui, a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.” (MINTZBERG, 1987, p. 27).

Sob esta ótica, a estratégia está para a organização como a personalidade está para cada indivíduo, ou seja, é única, voltada para as características e necessidades de cada um.

O autor segue seu pensamento a respeito da estratégia como perspectiva afirmando que para esta definição estratégia é um conceito, algo que existe apenas na cabeça dos indivíduos e, portanto, é compartilhada. “Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da *mente coletiva* – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum.” (MINTZBERG, 1987, p. 27, grifo do autor).

Emerge uma questão importante para gestores e organização, que é entender a mente, o pensamento coletivo, de maneira a como as ideias compartilhadas podem se transformar em uma estratégia a ser seguida por todos em busca da maximização dos resultados da organização.

Sobre as perspectivas apresentadas, Mintzberg (1987) afirma que nenhuma tem precedência sobre as demais, de certo modo, elas concorrem entre si.

Nem todos os planos tornam-se padrão, e nem todos os padrões desenvolvem-se como planejado; alguns pretextos são menos do que posições, enquanto que outras estratégias são mais do que posições, embora menos do que perspectivas. Cada definição acrescenta elementos importantes ao nosso entendimento de estratégia; na verdade, as definições nos encorajam a tratar de questões sobre as organizações como um todo. (MINTZBERG, 1987, p. 28).

O autor considera que a abordagem dos 5P's mostra que a estratégia não se trata apenas de um manual de sobrevivência: como lidar com o concorrente, como agir no

mercado/ambiente externo; ela demonstra a importância de se pensar na organização, em suas questões fundamentais, como instrumento de ação coletiva.

### 2.1.1.3 O modelo das cinco forças

Conforme abordado anteriormente, a análise da estratégia pode ser feita sob a ótica de muitas abordagens existentes na literatura, sendo que algumas delas levam em consideração a influência que o ambiente exerce na organização, e também, a influência que a própria organização exerce no ambiente, e nas regras do mercado quanto à competitividade. Conforme Porter (2004, p. 3) “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Busca-se identificar as forças estruturais que determinam a competitividade para que a partir daí seja formulada uma estratégia organizacional.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. (PORTER, 2004, p. 3).

A análise estrutural, segundo Porter (2004), é fundamental para a formulação da estratégia. Desta forma, o autor propõe que é necessário compreender as forças competitivas que compõe o mercado, pois são elas que definem o grau de concorrência de uma organização.

Segundo Porter (2004), são cinco as forças competitivas que regem o ambiente: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes

A Figura 1 mostra como interagem as cinco forças propostas pelo autor.

Figura 1: Modelo das 5 forças de Porter

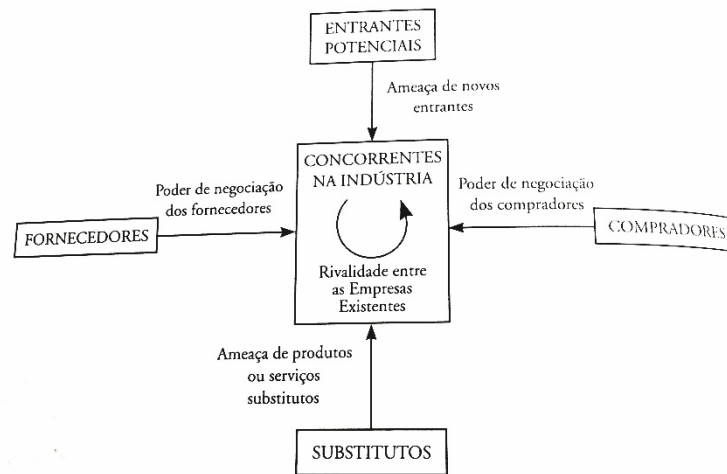


FIGURA 1-1 Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Fonte: Porter (2004, p. 4)

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (PORTER, 2004, p. 7).

Observa ainda que a ameaça de entrada está ligada a dois fatores: *barreiras de entrada* e a *reação* que o novo concorrente deve esperar daqueles que já estão no mercado.

Como *barreiras de entrada* Porter (2004) cita seis principais fontes: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala.

Por meio desta abordagem, Porter (2004) observa a importância da concorrência para o mercado, visto que muitas empresas enxergam a oportunidade de melhorar seus negócios ao quando se sentem pressionadas e/ou ameaçadas. Isso demonstra o quão dependentes umas empresas são das outras.

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. (PORTER, 2004, p. 18).

Para Porter (2004, p. 25), “a identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.”

O produto substituto é uma concorrência dentro do mercado; é uma forma de oferecer uma alternativa ao consumidor que deseja obter um produto semelhante ao habitual, mas com um preço diferenciado. O autor segue seu pensamento afirmando que “Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.” (PORTER, 2004, p. 24).

Os substitutos precisam ser atraentes para os consumidores, ou seja, a relação custo-benefício, preço-desempenho, deve ser tão ou mais atrativa que a proposta que o produto/serviço que o consumidor habitualmente adquire.

Os compradores também exercem papel fundamental na relação competitiva entre as empresas, pois são capazes de forçar o preço de produtos ou serviços caírem, ou até mesmo melhorar a qualidade daquilo que a indústria tem para oferecer. Porter (2004) argumenta que o poder de cada grupo de compradores depende de algumas características, conforme Porter (2004, p. 28)

(...) por exemplo, os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciados, que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo em que a qualidade não é particularmente importante para eles.

O referido autor sugere ainda que a mesma força que os consumidores comuns exercem no mercado, é exercida pelos compradores industriais, comerciais e pelos varejistas/atacadistas, havendo apenas alterações nas referências.

Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem *influenciar as decisões dos consumidores* (...). Atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendem. (PORTER, 2004, p. 28, grifo do autor).

A maneira como a empresa enxerga e se posiciona estrategicamente em relação aos compradores é muito importante para os negócios, pois qualquer alteração no padrão de compra do público alvo afetará diretamente a organização. Esta escolha do público alvo é, segundo Porter (2004, p. 28), “uma decisão estratégica crucial”.

Sobre o poder dos grupos de compradores de uma organização, ele afirma que:

Raramente acontece de todos os grupos para os quais uma companhia vende gozarem do mesmo poder. Mesmo quando uma companhia vende para uma única indústria, geralmente existem segmentos dentro dessa indústria que exercem menos poder (e que são, portanto, menos sensíveis aos preços) do que outros. (PORTER, 2004, p. 28).



Há uma relação entre o poder exercido pelos compradores e pelos fornecedores. Segundo Porter (2004), as condições que tornam estes mais poderosos, tendem a refletir no comportamento daqueles.

Os fornecedores podem apenas ameaçar elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços ofertados, e conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria, afirma Porter (2004). As condições que determinam o poder que os fornecedores exercem compõem o conjunto de fatores que as organizações não conseguem controlar, alterar. Além de estarem sempre oscilando.

Porter (2004) analisa que após a empresa verificar todas as todas as forças que interferem na organização (o que ele chama de análise estrutural), ela está pronta para identificar pontos fortes e fracos, e para se posicionar estrategicamente em relação a cada uma dessas forças competitivas. “Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas.” (PORTER, 2004, p. 31, grifo do autor).

### 2.1.2 Adaptação Estratégica

As organizações, como sistemas abertos, sofrem influência e influenciam o meio em que vivem, desta forma, segundo March (1995), muitos estudos interligam as mudanças ambientais às organizacionais, isto porque as organizações que não se adequam às mudanças tendem a ter uma vida mais curta.

O autor considera ainda que a capacidade de adaptar-se envolve aproveitar o que já é conhecido e explorar aquilo que é novo.

*O aproveitamento* refere-se às melhorias de curto prazo, refinamento, rotinização e elaboração de ideias, paradigmas, tecnologias, estratégias e conhecimento já existentes. Ele se baseia em atenção focada, precisão, repetição, análise, sanidade, disciplina e controle. (MARCH, 1995, p. 387, grifo do autor).

O aproveitamento está ligado às melhorias nos processos, mas também, no comportamento das pessoas ligadas à organização.

As pessoas na organização e as pessoas com quem elas interagem são conduzidas pela compreensão do comportamento apropriado. Elas tentam agir apropriadamente e esperam que os outros também o façam. (MARCH, 1995, p. 387).

As pessoas buscam legitimidade por meio de processos isonômicos, buscam criar padrões como forma de se tornarem parecidas e cada vez melhores naquilo que fazem, e a partir do momento em que as organizações enxergam a possibilidade de

(...) buscar eficiência técnica e legitimidade, elas concentram energia e preocupações de curto prazo. Elas refinam habilidades, reduzem custos e adotam procedimentos padrão. (...) Alguns termos modernos são reengenharia, redução de tamanho e gerenciamento com qualidade total. (MARCH, 1995, p. 388)

Ao contrário do aproveitamento, que busca aprimorar as práticas já existentes na organização, a *exploração* refere-se a experimentar novas ideias, estratégias e tecnologias novas, talvez até melhores que aquelas já utilizadas, March (1995). Reforça que a exploração “se baseia em acaso, tomada de risco, novidade (...) A característica marcante da exploração é o fato de ser arriscada. O sucesso não é garantido; na verdade, nem sempre é atingido.” (MARCH, 1995, p. 388)

É importante que as organizações saibam utilizar seus melhores recursos, e que não fiquem restritas a apenas uma estratégia para alcançar seus resultados. Equilibrar as decisões é fundamental para garantir a sobrevivência, e a adaptação estratégica depende disso.

Um sistema que se especializa em aproveitamento vai descobrir que se torna cada vez melhor em uma tecnologia cada vez mais obsoleta. Um sistema que se especializa em exploração nunca vai perceber as vantagens de suas descobertas... (MARCH, 1995, p. 388).

Amboni (1997) ratifica que a compreensão do processo de adaptação estratégica organizacional passa pelo conhecimento da história desta, para que seja possível verificar em sequência, como ocorreram as mudanças ao longo do tempo, e como elas afetaram a organização – positiva ou negativamente.

Para Rossetto (1998) o processo de adaptação estratégica está centrado em duas abordagens: a visão determinística e a visão voluntarista.

A visão determinística aborda a mudança como uma ação reativa, isto é, adaptativa, conforme Melo et al. (2006). É o que o ambiente impõe que as organizações precisam fazer para continuarem competitivas, ou então, perderão espaço no mercado.

Rossetto (1998) afirma que a visão determinística pode ser analisada dentro de duas outras perspectivas: a seleção natural e a institucional.

Sob a perspectiva da seleção natural, Rossetto (1998) observa que as organizações nunca mudam por conta própria, mas que são as mudanças ocorridas no ambiente que determinam a efetividade da organização. Esta ótica é baseada na teoria de Darwin, e

segundo Rossetto (1998), “isto quer dizer que a eficácia e a sobrevivência da organização não são determinada pela sua capacidade de adaptação, mas pelo seu alinhamento com os requisitos do ambiente.” (ROSSETTO, 1998, p. 25).

O autor afirma ainda que, com base nesta abordagem, as organizações que desenvolverem características compatíveis às características do ambiente são aquelas que irão sobreviver. A percepção sociocultural é, segundo Melo et al. (2006), de grande importância para que se entenda a dinâmica das relações internas. Isto porque as organizações buscam legitimidade, e vão se modificando “orientadas por padrões institucionalizados na sociedade e através de práticas isomórficas” (MELO et al., 2006, p. 4).

A perspectiva institucional está ligada ao isomorfismo, isto é “um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais” (ROSSETTO, 1998, p. 26).

O isomorfismo institucional faz com que as organizações estejam cada vez mais parecidas em busca de legitimidade para os seus negócios. Conforme argumentam DiMaggio e Powell (1983), as organizações estão se tornando mais homogêneas, sendo que esta mudança é menos orientada pela competição, ou pelo aumento da eficiência, e sim, pela burocratização dos procedimentos. “O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o do *isomorfismo*.” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 120, grifo do autor)

Outra abordagem para classificar e compreender o processo de adaptação estratégica é compreendê-lo sob a ótica do voluntarismo. Este modelo prioriza a escolha estratégica, a mudança planejada a qual, segundo Melo et al. (2006) tem caráter racional e objetiva melhorar a eficiência e a qualidade.

Para Rossetto (1998), a abordagem voluntarista pode ser analisada sob a perspectiva da seleção racional, da escolha estratégica e da dependência de recursos.

A seleção racional, conforme relata o autor, contrapõe-se à perspectiva da seleção natural em virtude desta minimizar a função gerencial, enquanto aquela “considera o papel dos executivos, direcionado à elaboração de respostas aos fatores do ambiente no qual está inserido.” (ROSSETTO, 1998, p. 27).

Sob a perspectiva da escolha estratégica as organizações não são totalmente influenciadas pelo ambiente, pois há interferência gerencial na relação ambiente e organização Rossetto (1998).

Uma organização não só tem habilidade para alterar a si própria, tendo em vista restrições ou oportunidades do seu ambiente, mas também é capaz de exercer considerável influência sobre os ambientes nos quais opera. (ROSSETTO, 1998, p. 27).

Esta perspectiva representa a visão mais completa para se analisar uma organização, “uma vez que considera a importância do papel da orientação gerencial estratégica dos executivos e do tratamento das informações captadas no ambiente.” (ROSSETTO, 1998, p. 28).

A abordagem voluntarista, segundo Rossetto (1998) é a da dependência de recursos, a qual parte do pressuposto que nenhuma organização é autossuficiente, ou seja, ela precisa de auxílio para gerar todos os recursos de que necessita, isto porque as organizações são sistemas abertos, dependente de outras organizações. “A perspectiva da dependência de recursos valoriza os atores organizacionais e como tal, concede a eles um importante papel no processo de tomada de decisão.” (ROSSETTO, 1998, p. 29). Reforça que esta perspectiva tem o pressuposto de que sempre existirá uma escolha, uma decisão a ser tomada por parte dos gestores, decisões estas que serão tomadas com base em um conjunto de alternativas que devem estar compatíveis com a estratégia que a organização pretende utilizar para lidar com o ambiente.

### **2.1.3 Ambiente Organizacional**

É necessário conhecer e caracterizar o ambiente organizacional para melhor entender as mudanças sofridas ao longo do tempo. Gibson et al. (2006, p. 9) afirmam que

as circunstâncias econômicas e mercadológicas e as inovações tecnológicas compõem o ambiente organizacional, assim como a legislação federal, estadual e local, e as condições políticas, sociais e culturais externas à organização.

Basicamente, são estes os elementos que as empresas devem observar para formular suas estratégias e sua estrutura. Robbins (2002) afirma que o ambiente é diferente para cada organização, isto porque ele é composto por forças e instituições externas que podem afetar as empresas de várias formas, dependendo de quão preparada estas estão para receber as adversidades ambientais. Assim os ambientes são diferentes até para empresas que atuam no

mesmo nicho de mercado, por exemplo, uma empresa pode ter funcionários sindicalizados, enquanto a outra não; as empresas podem ter como alvo clientes diferentes.

Algumas organizações têm a sorte de enfrentar ambientes relativamente consolidados ou estáticos – poucas forças mudam em seu ambiente. Não há, por exemplo, nenhum novo concorrente, nenhuma inovação tecnológica por parte de concorrentes atuais e pouca atividade de grupos públicos de pressão para influenciar a organização. Outras empresas enfrentam ambientes dinâmicos – regulamentações governamentais variáveis afetando suas atividades, novos concorrentes, dificuldades para adquirir matérias-primas, preferências variáveis dos clientes em relação aos produtos, e assim por diante. (ROBBINS, 2002, p. 89)

A incerteza ambiental pode impulsionar as organizações a buscar melhorias, racionalizar suas operações objetivando melhores resultados. O ambiente mais estático é confortável para gestores, e sem nenhuma incerteza, a tomada de decisão ocorreria de maneira mais simples. Robbins (2002, p. 89) ratifica observando que

A incerteza ambiental caracteriza o mundo que a maioria das empresas enfrenta atualmente. E uma vez que a incerteza é uma ameaça à eficácia de uma organização, a administração tentará limitar essa incerteza (...).

O autor cita três dimensões para entender a incerteza ambiental: capacidade, volatilidade e complexidade.

A dimensão relacionada à *capacidade* refere-se à habilidade da empresa de sustentar o crescimento. A *volatilidade* está relacionada ao grau de instabilidade ambiental. Quanto mais dinâmico é um ambiente, mais difícil se torna prever resultados e tomar decisões. Já quanto à *complexidade*, o ambiente é analisado segundo o grau de heterogeneidade e concentração entre os elementos que o compõem (Robbins, 2002).

Robbins (2002) identifica seis fatores (público externo) responsáveis por influenciar e gerar incerteza para o ambiente organizacional: clientes; concorrentes; fornecedores; governo; mídia; e interesses especiais.

Além de estar atento a estes fatores de incerteza, os gestores precisam estar realizando a *sondagem ambiental* para antecipar-se às mudanças e incertezas ambientais, conforme orienta Robbins (2002).

A sondagem “(...) refere-se à triagem de grande quantidade de informações para descobrir tendências emergentes, monitorar as ações dos demais e criar um conjunto de cenários.” (ROBBINS, 2002, p. 93). Ela pode ser praticada de acordo com quatro técnicas: inteligência competitiva (busca de informações básicas sobre os concorrentes),

desenvolvimento de cenário (visão sobre uma tendência para o futuro), previsão (aplicação de matemática a uma série de dados históricos para traçar uma previsão futura) e *benchmarking* (técnica de comparação entre uma operação de uma organização para outra).

Vale salientar que a percepção ambiental não ocorre da mesma forma para todos os componentes da organização.

Temos avançado como se o ambiente fosse simplesmente “algo lá fora”, distante da organização, que todas as pessoas na organização podem facilmente observar e identificar. (...) O ambiente penetra na organização sob a forma de informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação e tomada de decisões que foram identificados. Informações ambientais são informações a ser processadas. (HALL, 2004, p. 204).

As empresas precisam traçar estratégias para se tornarem menos vulneráveis ao ambiente, uma organização com mais recursos financeiro, por exemplo, é mais resistente às flutuações econômicas, que aquelas que possuem reserva limitada, conforme Hall (2004).

O autor sugere ainda que em certo grau, todas as organizações dependem de seus ambientes. “A teoria da contingência sugere, de modo enfático, que não existe uma maneira ótima para enfrentar as pressões ambientais. O posicionamento específico que uma organização assume deriva das escolhas feitas em seu interior.” (HALL, 2004, p. 205). Há empresas que tentam, como estratégia, moldar o seu próprio ambiente.

A respeito da relação entre organizações e ambiente, Morgan (2010) defende que as organizações são sistemas abertos a partir do momento em que indivíduos, grupos e as próprias organizações têm necessidades a serem satisfeitas, isto é, as organizações precisam de um ambiente mais amplo, que lhe forneça mais sustentação; “(...) baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são ‘abertas’ para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver.” (MORGAN, 2010, p. 59).

#### **2.1.4 Organizações como sistemas sociais**

Organizações são conjuntos de pessoas que cumprem papéis e compartilham de um mesmo propósito, segundo Robbins (2002). Em conformidade, Katz e Kahn (1978, p. 32)

afirmam que “todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos.”

As organizações podem ser vistas como organismos vivos, os quais sofrem influências externas, precisam adaptar-se e sobreviver, bem como reagir ao meio em que vivem, apresentando necessidades de satisfação social e psicológica.

É por meio da padronização de suas atividades, as quais são executadas por indivíduos que as compõem, que as organizações se tornam sistemas, conforme Marino (2011).

A partir de sua fundação as organizações definem as regras que irão guiá-las ao longo de sua trajetória, sua relação com seus membros e *stakeholders*.

A organização social se propaga na relação formal entre as pessoas, desenvolvendo-se organizadamente em torno de um objetivo comum, da mesma forma que se expande em outros grupos da sociedade, como as famílias por exemplo. (MARINO, 2011, p. 19).

Katz e Kahn (1978) afirmam que as estruturas sociais estão vinculadas a um mundo real, concreto, composto por seres humanos e por recursos materiais, os quais interagem independentemente de partes físicas, o que torna um sistema social fruto de uma estruturação de eventos. “Para nós, é difícil visualizar sistemas sociais como estruturas de eventos, devido à nossa necessidade de maneiras mais concretas e simples de conceituar o mundo” (KATZ; KAHN, 1978, p. 47).

Compreende-se, desta forma, que as organizações sociais estão estruturadas de maneira muito mais complexa do que apenas o que pode ser visualmente observado, fisicamente modificado.

Sobre o tema, os autores continuam seu pensamento afirmando que “por isso identificamos os prédios, o equipamento tecnológico e as pessoas que nele se encontram como a estrutura de uma organização.” (KATZ; KAHN, 1978, p.47).

Morgan (2010) traz, entre outras, a perspectiva das *organizações vistas como instrumentos de dominação*, isto porque ao longo do tempo, as organizações estão “(...) associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros.” (MORGAN, 2010, p. 281). O autor usa o exemplo da construção da pirâmide para comparar o processo de hierarquização e exploração dos dias atuais: é a busca dos objetivos de poucos (faraós) por meio do trabalho de muitos.

A respeito da complexidade das estruturas organizacionais, sobretudo envolvendo o comportamento e relacionamento humano, Marino (2011, p. 20) afirma

Para o estudo das organizações como sistemas sociais, é apropriado o entendimento de que uma sociedade é formada pelo agrupamento organizado de pessoas, onde as estruturas são em parte, formadas pelas complexas interações entre estas pessoas, e não o simples reflexo das personalidades individuais delas no coletivo.

Os sistemas sociais são criados pelos homens, firmados em atitudes, crenças, percepções e hábitos destes, e desta forma, podem romper-se ou perdurarem por anos, Katz e Kahn (1978)

Para identificar um sistema social, os autores apresentam dois critérios:

(1) traçar o padrão de intercâmbio de energia ou atividade das pessoas à medida em que ele resulta em alguma espécie de *output*, e (2) verificar como o *output* é transladado em energia que reativa o padrão. (KATZ; KAHN, 1978, p. 32, grifo do autor).

Este sistema de *input-output* abordado pelos autores é oriundo da teoria dos sistemas abertos.

O sistema aberto não se esgota porque pode importar energia do mundo que o rodeia. Por isso, a operação da entropia é contrariada pela importação de energia e o sistema vivo é caracterizado mais pela entropia negativa do que pela positiva. (KATZ; KAHN, 1978, p. 34).

## 2.2 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser comparadas aos seres humanos: nascem e se desenvolvem com objetivos traçados, adotam estratégias para alcançá-los, e buscam a longevidade. Borinelli (1998) afirma que as organizações nascem com um propósito: satisfazer às necessidades humanas, e que uma vez que sua missão é cumprida, a organização torna-se obsoleta.

A partir desta premissa que as organizações precisam sempre estar atentas ao ambiente para traçar planos que evitem a perda da competitividade. Borinelli (1998, p. 24) continua seu pensamento afirmando que

à medida que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas tomam-se, então, obsoletas. Nisto constitui-se o ciclo de vida: à medida que a



organização altera suas características pode-se afirmar que estão também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, em seu ciclo de vida.

Assim como os seres humanos, as organizações possuem ciclos de vida. Mas, ao contrário do que acontece com os humanos, em que as fases são definidas pelas idades, e são basicamente semelhantes em todos, nas organizações não existe um tempo certo para que as evoluções ocorram. Borinelli (1998) afirma que o ciclo de vida é um conjunto de etapas que uma empresa pode ter ao longo de sua vida “caracterizadas normalmente por nascimento, fracasso, decadência e estabilização. Ainda que se alterem as denominações, a maioria de estudos sobre ciclo de vida contemplam estes estágios.” (BORINELLI, 1998, p. 25).

Em consonância, Lezana (1996, p. 10) observa que

o processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde sua criação até a empresa transformar-se numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado de ciclo de vida das organizações.

A caracterização da sobrevivência das organizações está intimamente relacionada à capacidade de entender a fase em que se encontra e mudar de ciclo. Muitas disrupturas podem ser causadas nesta mudança, entretanto, os desafios que a empresa encontra para melhorar seu desempenho poderão torna-la mais competitiva.

Conforme mencionado por Borinelli (1998), existem muitos estudos e abordagens sobre o ciclo de vida das organizações, entretanto, há características que são comuns a todos eles:

- o novo estágio ou a nova fase será sempre mais avançada e completa que a anterior;
- o novo estágio requer sempre nova postura gerencial;
- as estratégias utilizadas para a obtenção do êxito na fase anterior dificilmente poderão ser aplicadas na nova fase. (BORINELLI, 1998, p. 25-26).

Machado-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) ressaltam a importância do estudo do ciclo de vida da organização para a compreensão e análise das mudanças estruturais sofridas por ela. Os autores afirmam que

Os estudos do ciclo de vida organizacional visam a demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Assim, nos diferentes estágios da vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma diferente. Características como complexidade, formalização, tomada de decisão e critérios de eficácia podem assumir contornos diferenciados de estágio para estágio. (MACHADO-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998, p. 79)

Neste sentido, as características organizacionais ao longo de um período de tempo são demonstradas em diferentes percepções ou tipologias de ciclos de vida.

## 2.2.1 Tipologias dos ciclos de vida das organizações

Conforme já mencionado, há diferentes estudos sobre os ciclos de vida das organizações, entretanto, de acordo com Borinelli (1998) há premissas que são básicas em todos eles. Em conformidade, Lezana (1996, p. 12) afirma que “(...)qualquer modelo de ciclo de vida compreende as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização”.

Entre os modelos estudados, Adizes (2001) apresenta o Ciclo de vida das organizações, dividindo-os em ciclos de crescimento, compreendidos pelas fases de namoro, infância, toca-toca e adolescência; plenitude, e envelhecimento, que compreende as fases de estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

### 2.2.1.1 O ciclo de vida das organizações proposto por Adizes (2001)

Adizes (2001) afirma que todos os organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem, sendo que ao longo do ciclo de vida são revelados padrões de comportamento em busca de sobrevivência, entretanto, nem sempre os obstáculos podem ser retirados e/ou os problemas solucionados, então as doenças sofridas pelo sistema necessitam de intervenção externa para serem sanadas.

As organizações, da mesma forma que os organismos vivos, possuem ciclos de vida: elas enfrentam os embates e as dificuldades normais que existem em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional, e também os problemas usuais de transição, ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento. Uma organização tem que aprender a lidar com esses problemas por si, ou então contrair ‘doenças’ anormais que impedirão o crescimento – problemas que geralmente não podem ser resolvidos sem a intervenção externa profissional. (ADIZES, 2001, p. XV e XVI)

O modelo proposto pelo autor divide o ciclo de vida em crescimento, plenitude e envelhecimento, sendo que

assim como ocorrem nos seres vivos, os crescimento e o envelhecimento manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade

“controlabilidade”. As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. (ADIZES, 2001, p. 2).

Para o autor, até chegar na plenitude, ou seja, na fase de crescimento, a empresa passa por quatro etapas ou fases, a saber: Namoro, quando a organização ainda não nasceu, existe apenas como ideia, plano. A infância é, efetivamente, o primeiro estágio quando a empresa deixa de ser uma ideia, isto é, os fundadores assumiram os riscos e nasce uma nova organização. Na fase toca-toca a empresa não está apenas sobrevivendo, ela está aumentando, exigindo cada vez mais. Nesta fase, normalmente, a empresa considera que não existem problemas, e que tudo são oportunidades. A Adolescência é marcada pelo renascimento da empresa, sobretudo no aspecto emocional. A tendência é que ela se afaste de servir apenas aos desejos do seu fundador.

Após passar pelas fases do crescimento, a organização chega à Plenitude, que é, segundo o autor, o ponto mais favorável no ciclo de vida organizacional.

As organizações Plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. São lucrativas e o seu crescimento é semelhante ao das organizações Toca-Toca exceto por uma importante diferença: uma Toca-Toca pode nos dizer por que *ganhou dinheiro*; uma organização na Plenitude pode nos dizer, e dirá, por que *ganhará dinheiro*. (...) Na Plenitude, a empresa tem um orçamento agressivo, e a discrepância entre o previsto e o real é tolerável. (ADIZES, 2001, p. 61, grifo do autor)

Chegar à Plenitude é um desafio: ou a empresa cresce, ou declina. Segundo Adizes (2001), chegar à Plenitude significa que a organização ainda está crescendo, ou seja, não é um ponto final no seu ciclo de vida.

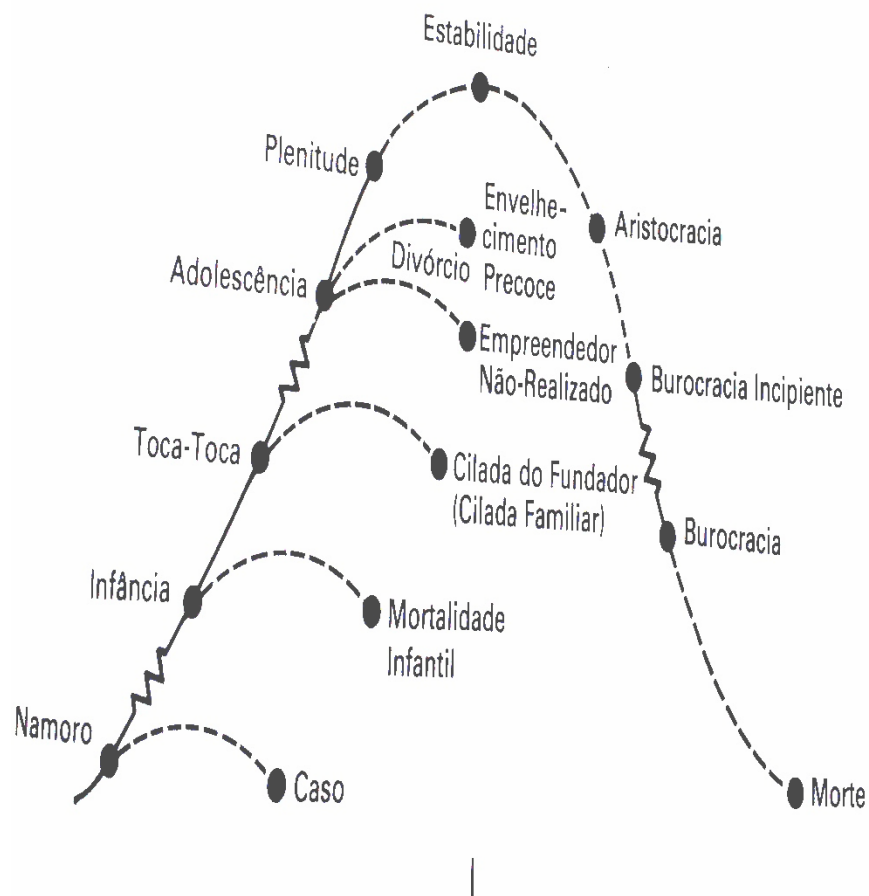
Após passar pelas fases do ciclo de crescimento e chegar à plenitude, Adizes (2001) afirma que a organização chega ao processo de envelhecimento, o qual para o autor, pode ser descrito em cinco etapas: a estabilidade, a aristocracia, a burocracia incipiente, a burocracia e a morte. O autor observa que na fase da estabilidade a empresa ainda está forte, porém menos flexível, criativa e inovadora, incentivando menos as mudanças que a fizeram chegar à plenitude. Na aristocracia há a predominância da formalidade, há ênfase na forma como as coisas são feitas em detrimento de *por que* ou *o que é feito*. Nesta fase a empresa tem dinheiro em caixa, o que a impulsiona a adquirir outras empresas, e/ou maior controle acionário. A burocracia incipiente é a fase em que há predominância dos conflitos internos, em que os gerentes lutam entre si, e há predominância do desejo por encontrar causadores dos problemas (culpados), mas não a solução. Já na fase da burocracia a organização passa a sobreviver apenas, não consegue mais voltar à fase de crescimento, perdeu o senso de controle, e está

dissociada do seu ambiente. Por último, Adizes (2001) apresenta a como fase do envelhecimento organizacional a morte. A morte é geralmente associada ao penúltimo estágio do ciclo de vida (burocracia) mas pode ocorrer ao longo da vida da organização, em qualquer um dos estágios.

Adizes (2001) apresenta também as possíveis causas de morte precoce da organização relacionadas a cada ciclo de vida: caso, mortalidade infantil, cilada do fundador, e empreendedor não realizado (divórcio ou envelhecimento precoce)

A Figura 2 apresenta um diagrama com os estágios do ciclo de vida organizacional sugeridos pelo autor.

Figura 2: O ciclo de vida das organizações



Fonte: Adizes (2001, p. 87)

Enquanto Adizes (2001) propõe a perspectiva do ciclo de vida das organizações em dez fases, compreendidos entre ciclos de crescimento até chegar à morte, Marques (1994) apresenta o desenvolvimento organizacional dividido em nove estágios.

#### 2.2.1.2 A proposta de Marques (1994)

Marques (1994) afirma que as organizações tendem à inércia e à obsolescência e que “quando os dirigentes não se apercebem das armadilhas e amarras burocráticas, o crescimento anárquico é confundido com desenvolvimento, a produção sem critérios avaliativos, com produtividade e a massificação, com cliente satisfeito.” (MARQUES, 1994, p. XVII).

O autor apresenta o ciclo de vida da organização como fases do *desenvolvimento organizacional*. Segundo ele, diferencia-se de *crescimento organizacional*.

Conceituo desenvolvimento organizacional como sendo uma progressão qualitativa no atendimento das necessidades dos clientes, enquanto crescimento organizacional significa, tão-somente, incrementos quantitativos no volume de atividades e transações de uma organização. (MARQUES, 1994, p. 7).

Conforme observado, Marques (1994) apresenta a diferença entre desenvolvimento e crescimento organizacional baseado na forma como ambos interferem na organização: qualitativa e quantitativa respectivamente. Afirma que enquanto o desenvolvimento ocorre em estágios sucessivos, o crescimento é marcado por crises, que, normalmente, causam o declínio da organização.

Sobre os estágios do desenvolvimento organizacional, o autor afirma que eles são sucessivos e cumulativos, isto é, cada vez que atinge um estágio, obrigatoriamente todos os estágios anteriores fizeram parte da sua dinâmica.

Para Marques (1994), são nove as fases do desenvolvimento organizacional, a saber: estágio conceptual, estágio organizativo, estágio produtivo, estágio caçador, estágio administrativo, estágio normativo, estágio participativo, estágio adaptativo e estágio inovativo. O estágio conceptual é quando a organização é concebida, seu sucesso depende da visão dos fundadores sobre as variáveis que darão forma à organização. No estágio organizativo surgem os primeiros funcionários, a aglutinação de pessoas em torno de uma ideia, definições sobre a estrutura física, missão e demais processos da organização. O estágio

produtivo se inicia quando a empresa entrega a seus clientes seus primeiros produtos/serviços. É a fase em que surgem os primeiros clientes, bem como as primeiras ameaças. O estágio caçador é quando a organização está em busca (caça) por clientes e oportunidades. É aqui que a empresa tem a chance de mostrar sua estratégia para conquistar mercados. No estágio administrativo surge a necessidade de racionalizar processos, institucionalizar, regulamentar, padronizar e controlar a organização. A empresa dá início ao planejamento, surge a burocracia e a departamentalização. Tudo isso, fruto do sucesso do estágio anterior. O autor define o estágio normativo como um estágio que surge para controlar a burocratização trazida pelo estágio anterior. No estágio normativo há menos dependência das pessoas, profissionalização dos líderes e o uso sistematizado do *feedback*. O estágio participativo traz um modelo de gestão mais humanizado, baseado no compromisso, e na participação das pessoas tanto no planejamento, quanto na tomada de decisões e nos resultados. No estágio adaptativo há grande incentivo à tecnologia, e as organizações estão voltadas ao ambiente, buscando adaptar-se e alinhar-se a ele por meio de seus próprios modelos adaptativos. Por último, Marques (1994) apresenta em seu modelo de ciclo de vida o estágio inovativo. Neste estágio em que a organização já possui toda massa crítica oriunda dos estágios anteriores, ela busca o desconhecido, visando antecipar-se às mudanças.

Além de afirmar que os estágios são cumulativos, o autor afirma que

a passagem de um estágio para o outro significa melhor desempenho organizacional no atendimento das necessidades de seus clientes. Significa sobrevivência da organização num mundo em grande competição pela preferência dos clientes. (MARQUES, 1994, p. 3).

Para Kaufmann (1990), a proposta do ciclo de vida das organizações é dividida em quatro estágios.

### 2.2.1.3 O modelo de Kaufmann (1990)

Organizações são como todos os outros organismos vivos, que passam por estágios de desenvolvimento ao longo de sua vida, os quais são marcados por *crises de passagem*, conforme Kaufmann (1990).

Para o autor, são quatro os estágios que marcam o desenvolvimento da organização, a saber: nascimento/infância, crescimento, maturação e institucionalização e renovação. O

nascimento ou infância é fase de criação da empresa, constituída por um único fundador, ou por um grupo. A prioridade, aqui, é produzir e vender. O crescimento é o estágio em que há aumento da complexidade das tarefas, o número de funcionários aumenta e novos especialistas são necessários. Além disso, nasce uma estrutura formalizada, e a comunicação começa a se tornar um desafio. No estágio de maturação e institucionalização, segundo o autor, é quando a já possui uma estrutura hierárquica definida, assim como os mecanismos de planejamento e controle e busca diversificar seus negócios. Nesta fase é comum a cultura da organização perder força e a empresa perder seu foco. A empresa enfrenta o desafio de transcender a figura de *empresa do dono*. Por último, a renovação é a fase em que há excesso de sistemas, de burocracia, de controle, e de pessoas. A renovação surge como uma possibilidade da empresa retornar aos seus valores originais, ao espírito empreendedor. Ocorre, neste estágio, um ajuste cultural, uma mudança nos negócios, incentivados pela maior segurança, maturidade e autoconfiança que a organização possui.

A renovação é um grande esforço para a organização, mas também para as pessoas que dela participam. “Este é um esforço que requer um crescimento pessoal e uma enorme maturidade emocional por parte de cada executivo, cada indivíduo na empresa.” (KAUFMANN, 1990, p. 26).

Enquanto Kaufmann (1990) considera o ciclo de vida em seu modelo de quatro estágios, Greiner (1998) acredita que são cinco as fases do ciclo de vida organizacional, sendo que este é marcado por períodos de evolução e revolução, em que o tempo torna-se uma dimensão influente e relevante.

#### 2.2.1.4 A proposta de Greiner (1998)

Greiner (1998) acredita que a etapa evolutiva, ou seja, a mudança de fases, ocorre por meio de uma revolução, que é marcada por uma crise. O processo de evolução e revolução que marca o desenvolvimento organizacional é caracterizado, segundo autor, por cinco dimensões: idade e tamanho da organização, estágios de evolução e revolução e taxa de crescimento.

Estas dimensões precisam ser gerenciadas, pois, conforme o autor, todas as dimensões estão correlacionadas e são interdependentes. Quando todas interagem corretamente, a organização consegue ter uma visão dinâmica de seu crescimento.

Para o autor, é importante conhecer a história da organização, pois é ali que muitas decisões futuras podem ser embasadas. “*Managerial problems and practices are rooted in time. They do not last throughout the life of an organization.*” (GREINER, 1998, p. 4).

Greiner (1998) afirma que o tempo é uma dimensão de relevância para a organização, pois influencia inclusive, o comportamento de gerentes e funcionários, pois meio da institucionalização de atitudes. “*As these attitudes become rigid and eventually outdated, the behavior of employees becomes not only more predictable but also more difficult to change.*” (GREINER, 1998, p. 4).

Já quanto às fases de crescimento, Greiner (1998) afirma que a evolução de cada período é caracterizada pelo estilo de liderança que foi usado para alcançar o crescimento. Já os períodos de revolução são marcados pelos problemas que os líderes precisam resolver para que a organização continue crescendo.

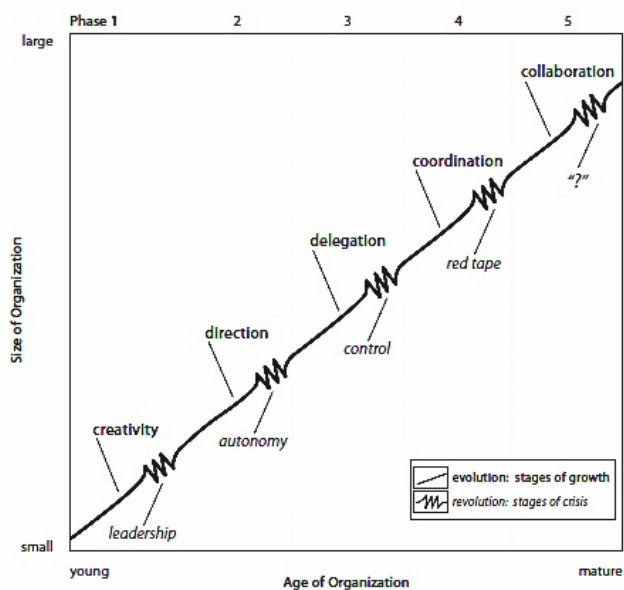
São cinco as fases de crescimento descritas por Greiner (1988): criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. A criatividade é a fase inicial da organização, em que se enfatiza a criação de produtos e de mercado consumidor. Há crise na liderança, poucos recursos para pagar por recompensas, e muitas promessas. A direção é a fase em que as organizações que sobreviveram a primeira dão início a um período de crescimento sob a gerência de um líder hábil. Nesta fase a organização passa a ter uma estrutura funcional estabelecida e forma, assim como a comunicação passa a ser formalizada. Na fase da delegação ocorre a descentralização da estrutura organizacional, pelo uso de benefícios para motivar os funcionários, e claro, pela perda exclusiva do controle pelo alto escalão. A coordenação é a fase marcada pelo uso de sistemas para recuperar o controle perdido pelo alto escalão na fase anterior. Nesta fase surgem as unidades de negócio, os procedimentos formais de planejamento são estabelecidos e revisados. A fase de colaboração é construída por uma abordagem mais flexível e comportamental para a gestão, os problemas são resolvidos em equipe, as quais são formadas para tarefas específicas, os sistemas de controle são simplificados e combinados em um único sistema. As informações em tempo real são integradas na tomada de decisões. Além disso, a busca por novas práticas é incentivada pela organização



O autor aponta também as fases de revolução que podem ocorrer em cada uma delas, a saber: liderança, autonomia, controle e fita vermelha.

A Figura 3 apresenta um diagrama com as cinco fases do crescimento propostas por Greiner, acompanhadas dos períodos e evolução e revolução.

Figura 3: The five phases of growth



Fonte: Greiner (1998, p.5)

A Figura 4 apresenta como se dá o comportamento e as práticas da organização ao longo dos cinco passos de seu crescimento.

Figura 4: Organizational practices in the five phases of growth

| CATEGORY                   | PHASE 1                             | PHASE 2                    | PHASE 3                        | PHASE 4                          | PHASE 5                        |
|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Management Focus           | Make and sell                       | Efficiency of operations   | Expansion of market            | Consolidation of organization    | Problem solving and innovation |
| Organizational Structure   | Informal                            | Centralized and functional | Decentralized and geographical | Line staff and product groups    | Matrix of teams                |
| Top-Management Style       | Individualistic and entrepreneurial | Directive                  | Delegative                     | Watchdog                         | Participative                  |
| Control System             | Market results                      | Standards and cost centers | Reports and profit centers     | Plans and investment centers     | Mutual goal setting            |
| Management Reward Emphasis | Ownership                           | Salary and merit increases | Individual bonus               | Profit sharing and stock options | Team bonus                     |

Fonte: Greiner, 1998, p.10.

A proposta de Greiner (1998) encontra respaldo no modelo de Scott e Bruce (1987), que dividem o ciclo de vida organizacional em cinco fases.

#### 2.2.1.5 O modelo de Scott e Bruce (1987)

Scott e Bruce (1987) criaram um modelo de ciclo de vida, voltado sobretudo às pequenas empresas. Este modelo busca isolar os fatores que serão importantes em cada estágio do crescimento, bem como o tipo de crise a ser enfrentada a cada mudança, com o objetivo de auxiliar os gestores no planejamento da organização.

Os autores se basearam no modelo proposto por Greiner (1998), e assim como ele, utilizam as dimensões tamanho e idade da organização.

O modelo proposto por Scott e Bruce (1987) compreende cinco fases: a iniciação, a sobrevivência, o crescimento, a expansão e a maturidade. A iniciação é a fase em que a habilidade do fundador é fundamental para criar e dirigir a empresa. O mercado e os canais são limitados, assim como os recursos financeiros. Se a empresa chegar na fase seguinte, a de sobrevivência, significa que está em momento de expansão dos negócios, e conseqüentemente, em expansão financeira. A linha de produção ainda é limitada, assim como os níveis de competição. Há problemas nos controles administrativos, e pressão por sistemas de informações que auxiliem os gestores. Na fase de crescimento a empresa já é rentável, mas não consegue ainda gerar grande retorno financeiro para o fundador. Torna-se necessário formalizar a estrutura, a qual será funcional, e expandir os negócios em novos mercados, visto que a concorrência é maior nesta fase. A fase de expansão é marcada por controle orçamentário, descentralização de autoridade e sistema contábil formal. A necessidade de formalizar os sistemas administrativos é uma peça importante para a sobrevivência neste estágio. Novos gerentes serão contratados, devido à necessidade de profissionalização. Nesta fase há distanciamento entre o alto escalão e a “ação”. Na fase de maturidade, conforme o autor, a empresa ainda pode continuar crescendo nesta fase, impulsionada pela competitividade. Os ganhos da organização são suficientes, mas será necessário buscar recursos, expandir o mercado, buscar novos negócios. Nesta fase os *stakeholders* exercem muita pressão sobre a organização, diretamente sobre os gestores, visando a garantia de futuro da organização.

Scott e Bruce (1987) afirmam que o modelo proposto é apenas uma ferramenta para auxiliar os gestores na tomada de decisões, sendo assim, não deve ser tomado como a solução para todos os problemas organizacionais. “*They must rely on their judgement for that. Hopefully the model will add to their information and thus enable them to make better judgements.*” (SCOTT; BRUCE, 1987, p. 51).

### 2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Até o momento foram conhecidos nesta pesquisa os conceitos relacionados ao ambiente em que as organizações estão inseridas, os ciclos de vida pelos quais elas passam, bem como quais são as abordagens de estratégia organizacional que devem ser conhecidas pelos gestores para aumentar a eficiência da organização. Ou seja, abordou-se até aqui a relação organização-ambiente.

Complementarmente, é importante compreender a, suas tipologias, e as possíveis resistências a ela relacionadas.

Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2016), mudança é “ato de mudar; troca; alteração, modificação, transformação (física ou moral); variação.”

O Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (2017) relaciona os seguintes conceitos para o termo *mudança*: ação ou efeito de mudar; muda, mudamento; ação ou efeito de fazer passar ou transportar alguém ou alguma coisa de um lugar para outro; variação das coisas de um estado para outro; modificação ou alteração de sentimentos, ideias ou atitudes; Alteração ou variação climática decorrente das estações do ano ou das condições meteorológicas; substituição de alguém ou de algo por outro.

Sob a ótica organizacional, é possível verificar que os conceitos de mudança são aprofundados, mantendo-se ainda o conceito base, trazido pelos dicionários, de que mudança é transformação, variação.

Judson (1996) ressalta que as mudanças podem ser descritas como qualquer alteração iniciada pela administração ou por um indivíduo no ambiente de trabalho. O autor segue justificando a necessidade de se identificar os objetivos da mudança para que haja um modelo para alcançar estes objetivos. “A necessidade desses objetivos, e seu valor, devem ser

estudados e justificados antes de serem aceitos. Objetivos imediatos devem ser distinguidos de metas a longo prazo.” (JUDSON, 1996, p. 24).

Mudança organizacional é um tema antigo e frequente dentro das organizações, o que é novo, conforme abordam Pinto e Couto-de-Souza (2009) é o ritmo e a forma como as alterações são abordadas pelas organizações, não sendo mais apontadas como opções e sim como ferramentas para a competitividade. As mudanças podem ser planejadas ou não, sendo que no primeiro caso, elas são “resultantes de intervenções gerenciais, objetivando melhorias dos desempenhos organizacional e individual.” (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009, p. 613).

Melo et al (2006, p. 3) afirmam que “uma mudança planejada é um processo que envolve a implantação programada de novos procedimentos e valores”.

Este conceito converge com o conceito de mudança voluntarista, que é, segundo os autores, um tipo de abordagem que enfatiza o papel humano sobre as mudanças, bem como a melhoria das técnicas de gestão.

Segundo Melo et al. (2006), uma forma de entender mudança organizacional é associá-la a decisões políticas e econômicas, ou seja, o processo de mudança, nesta ótica, é impulsionado e definido por forças ambientais. Esta forma de classificar a mudança é conhecida por visão determinística. Os autores destacam que este tipo de mudança está mais associado ao poder que o mercado exerce sobre as organizações que o poder exercido pelo gestor. “Este entendimento tem seu suporte na ideia de sistema aberto, que possibilita a contextualização de fatos e a percepção de sua interdependência entre as forças propulsoras ou que impedem as mudanças nas organizações.” (MELO et al., 2006, p. 4).

Atkinson (2000) ressalta a importância da participação dos indivíduos em todo o tipo de mudança afirmando que “a mudança começa com o eu.” (ATIKINSON, 2000, p. 102). Nunca teria ocorrido mudança efetiva que não tivesse como foco principal a mudança da maneira como as pessoas pensam ou executam seu trabalho. O autor sugere ainda que a mudança só efetivamente ocorre quando tem como força impulsionadora a participação das pessoas, seu assentimento e criatividade. O que vai de encontro com o pensamento de alguns gestores, conforme Atkinson (2000, p. 102) ressalta: “para aqueles que dirigem e administram uma empresa, as pessoas muitas vezes são nada mais que um elemento secundário.”

Lima e Bressan (2003) afirmam que há dificuldade em definir o que é mudança, já que ela possui um conceito elusivo.

É elusivo pela dificuldade inerente em definir seus limites: o que *não*

é mudança, em uma organização? Quando se pode afirmar que começa e termina um processo de mudança organizacional? Tudo que as organizações fazem, desde sempre, para obtenção de maior eficiência, por exemplo, não se constitui em mudança? (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 19)

A mudança surge como uma ferramenta que pode, segundo Borges e Marques (2011), ser um sucesso ou um fracasso, dependendo da forma como é gerenciada.

É a dificuldade no gerenciamento das mudanças que pode acarretar na resistência em sua implementação, como será abordado mais a frente, no tópico sobre Resistência às Mudanças. Antes de compreender as razões pelas quais ela ocorre, é necessário primeiro analisar quais os tipos de mudança organizacional.

### **2.3.1 Tipologias de Mudança Organizacional**

As tipologias mais comuns e mudança existentes em organizações, consideram os conceitos de mudança de *primeira de segunda ordem*; mudança *transformacional e incremental*; *incremental e estratégica*; *convergente e radial*; e *micromudança e macromudança*.

#### **2.3.1.1 Mudança de primeira ordem e Mudança de segunda ordem**

Acuña e Fernández (1995) afirmam que as mudanças podem ser de primeira ou de segunda ordem. As mudanças de primeira ordem são aquelas que ocorrem com o intuito de realizar ajustes em métodos, procedimentos e sistemas utilizados pela organização, são as mudanças mais comuns e que não interferem de maneira intensa, na organização.

Robbins (2000) apresenta como exemplos de mudança de primeira ordem a redução de custos, programas para melhorar a qualidade (a curto prazo), bem como os esforços para aumentar a produtividade.

Já as mudanças de segunda ordem, são mais radicais, destinadas a modificar os sistemas. “Nelas se examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas.” (ACUÑA; FERNÁNDEZ, 1995, p. 83-84).

Esta ideia é reafirmada por Robbins (2000), que afirma que este tipo de mudança é multidimensional, radical e descontínua, além de trazer a necessidade de reconsideração de premissas sobre a organização e o ambiente no qual ela está inserida.

Robbins (2000) afirma que os gerentes preferem as mudanças lineares, ou seja, as de primeira ordem, visto que estas não apresentam “(...) desvio fundamental nas premissas que os membros da organização sustentam sobre o mundo ou sobre o modo como a companhia pode melhorar seu funcionamento.” (ROBBINS, 2000, p. 461).

O autor contextualiza a mudança de primeira ordem em ambiente “calmos”, de condições de competitividade benignas. Entretanto, este tipo de ambiente está cada vez mais raro, o que traz uma crítica proposta por Robbins (2000, p. 461):

Em um ambiente dinâmico, os gerentes que procuram mudanças de primeira ordem estão realizando o equivalente organizacional de “rearranjar as espreguiçadeiras no *Titanic*”. Eles dão a impressão de estar fazendo algo, quando, na realidade, não estão fazendo nada para lidar com os verdadeiros problemas.

Robbins (2000) destaca o desafio que é a implementação da mudança de segunda ordem, visto que, por ter caráter de transformação radical, ela gera resistência e insatisfação por parte dos funcionários.

Outra tipologia utilizada para definir mudança trata as mudanças organizacionais como transformacional ou incremental. Segundo Oening (2009), a mudança incremental altera alguns aspectos da organização, faz ajustes continuamente e costuma ocorrer em ambientes estáveis. Já a mudança transformacional está relacionada ao redirecionamento da organização quando grandes alterações ambientais estão ocorrendo. Este tipo de mudança envolve a organização em sua totalidade.

Lima e Bressan (2003) afirmam que esta é a tipologia mais utilizada para analisar mudança organizacional. Segundo as autoras, as mudanças incrementais e transformacionais ocorrem em períodos alternados, sendo que os períodos em que as mudanças incrementais ocorrem são caracterizados por serem mais estáveis.

### 2.3.1.2 Mudança incremental e Mudança estratégica

Nadler e Tushman (1990) distinguem as mudanças em incremental e estratégica. Enquanto a mudança incremental refere-se a componentes específicos da organização (reformulação de estruturas, introdução a novas tecnologias, etc) as mudanças estratégicas reforçam a mudança organizacional como um todo. Para estes autores as mudanças incrementais e estratégicas podem ter caráter reativo ou antecipatório.

A respeito do tema, Acuña e Fernández (1995, p. 85) destacam que as mudanças de caráter incremental antecipatório são denominadas *sintonia*, correspondendo a mudanças específicas, antecipando-se a acontecimentos futuros. Já as mudanças incrementais e reativas são mudanças de *adaptação*.

### 2.3.1.3 Mudança convergente e Mudança radical

Greenwood e Hinigs (1996) caracterizam as mudanças em *convergentes* e *radicais*. Enquanto as primeiras referem-se a pequenos ajustes a orientação da organização, a segunda tipologia pode ser ainda caracterizada de duas formas: revolucionária (abrupta, afeta toda a organização) ou evolucionária (lenta e de menor alcance).

### 2.3.2.4 Micromudança e Macromudança

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) afirmam que as mudanças podem ser classificadas como micro ou macro, ou seja, variação de amplitude. Sendo que os conceitos anteriormente abordados assemelham-se a esta classificação.

A micromudança é focalizada dentro da organização: ela pode envolver, por exemplo, e redefinição de cargos em uma fábrica ou o desenvolvimento de um novo produto. A macromudança visa à organização inteira, por exemplo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998, p. 240)

O Quadro 1 apresenta, segundo Lima e Bressan (2003), as principais tipologias de mudança organizacional:

Quadro 1: Abordagens de tipos de mudança organizacional

| Referência                 | Tipos de Mudança  |   |
|----------------------------|---|---|
| Silva (1999)               | <p><u>Incremental ou organizacional</u></p> <p>Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa</p>   | <p><u>Transformacional ou institucional</u></p> <p>Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.</p>  |
| Weick & Quinn (1999)       | <p><u>Contínua</u></p> <p>Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.</p> | <p><u>Episódica</u></p> <p>Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.</p> |
| Robbins (1999)             | <p><u>1ª Ordem</u></p> <p>Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.</p>                     | <p><u>2ª Ordem</u></p> <p>Mudança multidimensional, multinível e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.</p>          |
| Nadler et al. (1994)       | <p><u>Incremental</u></p> <p>Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.</p>  | <p><u>Descontínua</u></p> <p>Mudança de padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa</p>           |
| Porras & Robertson (1992)  | <p><u>1ª Ordem</u></p> <p>É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações as características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.</p>   | <p><u>2ª Ordem</u></p> <p>É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.</p>                                    |
| Greenwood & Hinings (1996) | <p><u>Convergente</u></p> <p>Ajuste fino na orientação organizacional existente</p>   | <p><u>Radical</u></p> <p>Ruptura com orientação existente e transformação da organização.</p>   |



|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) | <u>Micromudança</u><br>A micromudança é focalizada dentro da organização: ela pode envolver por exemplo, a redefinição de cargos em uma fábrica ou o desenvolvimento de um novo produto. | <u>Macromudança</u><br>A macromudança visa à organização inteira, por exemplo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas. |
|--------------------------------------|--|--|

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003, p. 26)

As autoras asseguram que os tipos de mudança são parecidos e classificam duas formas principais de mudança, apenas utilizando nomenclaturas diferentes:

- a primeira é a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável;
- a segunda é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente. (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 25).

### 2.3.2 Resistência às mudanças

Silva e Vergara (2003) afirmam que alguns dos principais obstáculos para a gestão de mudanças organizacionais diz respeito à dificuldade em comunicar os objetivos das mudanças, fazer com que estes objetivos sejam compreendidos pelas pessoas a ponto de elas incorporarem a mudança em seu dia a dia.

Silva e Vergara (2003) argumentam que pouca atenção é dada ao aspecto emocional no que diz respeito à resistência às mudanças, tendo em vista, com citado anteriormente, que as organizações e suas mudanças são sistemas complexos, não se pode atribuir a resistência apenas ao planejamento da mudança, o que segundo os autores, é o que vem ocorrendo.

Para Silva e Vergara (2003, p. 11), “É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.”

Sobre a percepção dos indivíduos, Hernandes e Caldas (2001, p. 38) argumentam que “ela depende da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores” e que, devido ao fato de os indivíduos estarem sempre expostos a uma ampla variedade de estímulos, “eles

acabam por desenvolver mecanismos de defesa para não ficarem completamente desorientados.” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 38).

Segundo os autores, estes estímulos internos estão ligados à realidade de cada indivíduo, sendo influenciada por lições e experiências anteriores.

Outro ponto observado por Silva e Vergara (2003) no que concerne à resistência às mudanças é o fato dos funcionários não se sentirem plenamente participantes da mudança, isto é

o sentimento predominante é o de que muitas vezes eles se vêem como *objetos* das definições, ou ainda, como uma espécie de *atores guiados*. Nas hipóteses mais favoráveis, estes percebem-se como *agentes* das mudanças pretendidas pela organização. (SILVA; VERGARA, 2003, p. 17, grifo do autor).

Os autores salientam que as organizações podem criar um ambiente favorável para que os funcionários se sintam *sujeitos* das mudanças, propiciando oportunidades como a possibilidade de atualizar conhecimentos por meio de uma complementação profissional, de participar das definições do trabalho, de expor opiniões, e, sobretudo, a aproximação com os membros de hierarquias superiores da organização, para que estes passem a ser “figuras do ‘mundo real’, para quem se pode, pelo menos, dizer ‘bom dia’ nos corredores” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 17).

Silva e Vergara (2003) identificaram características organizacionais que dificultam o processo de subjetivação, como a falta de definição quanto ao futuro da empresa, e as possíveis chances de demissão, a falta de definição quanto aos objetivos da mudança, o distanciamento hierárquico, e a diferenciação no tratamento de diferentes grupos de funcionários, marcada por uma relação conflituosa entre organização e funcionários.

O aspecto que mais parece contribuir “é a possibilidade *de fazer uso da palavra*, a chance de compartilhar com as pessoas à sua volta – sejam os colegas ou mesmo o superior imediato – suas dúvidas, sentimentos, expectativas, medos, concordâncias e discordâncias” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 18). A comunicação aparece como uma forma de quebrar barreiras rumo à construção coletiva do que a mudança deve ser.

Entretanto, os autores argumentam que, ainda que exista a tentativa de compreensão do comportamento humano no que tange à mudança organizacional, há outros aspectos que não podem ser ignorados, que são como a “bagagem” que cada um carrega (personalidade, histórias pessoais e profissionais...). Desta forma, esta multiplicidade de significados que uma

mudança pode ter para cada indivíduo demonstra que as teorias sobre gestão de mudanças ainda são incipientes pois “estas procuram, insistentemente, a identificação de fórmulas que ajudem a organização a fazer com que as pessoas assimilem um sentido comum sobre a mudança organizacional.” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 19).

Em conformidade, Hernandez e Caldas (2001) sugerem que em paralelo à popularização do conceito de resistência à mudança surgiram receitas de como superá-la, entretanto, este objetivo não tem sido alcançado, tampouco as receitas conseguem prevenir a resistência às mudanças. Para os autores, isto se explica pelo fato de que essas receitas foram elaboradas com base em teorias dos anos 40 e que precisariam ser revistas. Isto porque, “embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente.” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32).

A resistência pode ser vista não apenas como um fator negativo, que gera transtornos. A resistência é também uma forma de questionar os novos processos, de maneira a verificar se eles estão a par dos interesses da organização. A contestação quanto à mudança também é importante, conforme Lima e Bressan (2003, p. 55) “essas resistências podem ser tentativas de manutenção da própria identidade, ameaçada pelas mudanças que acontecem dentro da organização.”.

#### 2.4 A ANÁLISE CONTEXTUAL DE PETTIGREW

Pettigrew (1987) analisa o processo de mudança estratégica com base na tríade: conteúdo, contexto e processo. “*A contextualist analysis of a process such as leadership and change draws on phenomena at vertical and horizontal levels of analysis and the interconnections between those levels through time.*” (PETTIGREW, 1987, p. 655).

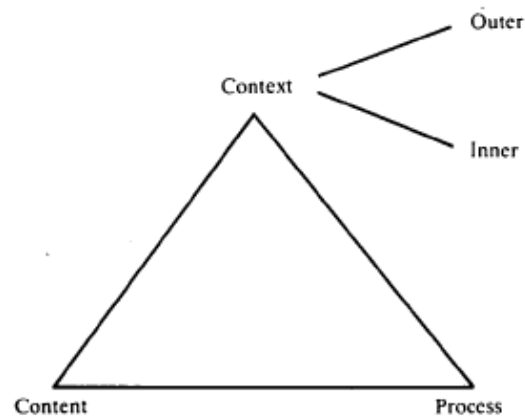
O ponto inicial para que se analise a mudança estratégica é saber que a formulação do conteúdo de qualquer estratégia envolve o contexto e o processo, conforme Pettigrew (1987). O contexto pode ser dividido entre externo e interno, sendo que enquanto o primeiro está relacionado ambiente competitivo, social, econômico e político no qual a organização opera, o segundo diz respeito à estrutura, à cultura organizacional, e ao contexto político interno em que as ideias para a mudança deverão ser inseridas.

O *conteúdo* se refere particularmente às áreas que poderão sofrer alguma transformação. “Thus the firm may be seeking to change technology, manpower, products, geographical positioning, or indeed corporate culture.” (PETTIGREW, 1987, p. 657).

Já o conceito de *processo*, para o autor, relaciona-se às ações, reações e interações das partes envolvidas na busca da mudança organizacional. Rossetto (1998) afirma que este conceito relaciona-se à sequência de fatos que descrevem como ocorrem as mudanças ao longo do tempo.

Assim, entender a mudança estratégica envolve a compreensão do *o que muda* (conteúdo), *por que muda* (contexto) e *como muda* (processo), conceitos relacionados na Figura 5.

Figura 5: Estrutura de pesquisa



Fonte: Pettigrew (1987, p. 657)

A análise contextualista permite a escolha de modelos alternativos de implementação de mudança estratégica, observando que é necessário lidar com a continuidade da mudança, as ações endógenas e exógenas, bem como, com os fatores surpresa que surgem durante o processo de implementação da mudança, Pettigrew (1987).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a o desenvolvimento da pesquisa, dividindo-se em: caracterização da pesquisa; contexto da pesquisa (população e da amostra); modelo de análise (dimensões e categorias de análise); etapas da pesquisa, técnicas de coleta e de tratamento dos dados e limitações da pesquisa.

A metodologia tem como função mostrar o caminho percorrido na pesquisa. De acordo com Oliveira (2002), a pesquisa tem como objetivo estabelecer uma série de compreensões a fim de construir respostas para as indagações e questões levantadas nos diversos ramos do conhecimento humano. Assim, a metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, MÉTODO E ABORDAGEM

A realização de uma pesquisa implica o entendimento das crenças e da visão de mundo do pesquisador. A respeito do tema, Saccol (2009, p. 251) afirma que “um paradigma de pesquisa está relacionado a determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia).”

Com base nesta definição, é possível afirmar que esta pesquisa é construída com base em uma ontologia fruto da interação sujeito-objeto, visto que não se encontra em nenhum dos extremos: realista ou idealista.

Conforme destaca Saccol (2009), nesta ontologia a realidade é construída com base em negociação e compartilhamento de significados, isto é, ela não é fruto de

(...) algo totalmente externo e independente da mente humana (objetiva), nem como fruto somente da percepção individual de cada indivíduo isoladamente (idealista, subjetiva), porém, a realidade é percebida e ‘criada’ numa instância coletiva (...) portanto, a realidade é *intersubjetiva*. (SACCOL, 2009, p. 252).

Corroborando com esta ontologia, é possível destacar a epistemologia construtivista da pesquisa, pois a criação de significado, dentro desta perspectiva, dá-se por meio de interação sujeito e objeto, segundo destaca Saccol (2009). Dentro desta epistemologia, afirma a autora, os significados são construídos com base em processos mentais do pesquisador e as características de um objeto.

Quanto aos fins, pode-se afirmar que a pesquisa é exploratória, visto que segundo Jacobsen (2009), este é um tipo de pesquisa realizado para se ampliar o conhecimento sobre determinado assunto, feito em áreas que se tem pouco conhecimento. Gil (2002) afirma que pesquisas exploratórias objetivam maior familiaridade com o problema, sendo que podem envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o assunto pesquisado e análise de exemplos

É também descritiva, o que segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55), significa que a “pesquisa descritiva é aquela que se limita a observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”

Segundo a natureza, é possível classificá-la como qualitativa, visto que, conforme Jacobsen (2009) esse tipo de pesquisa objetiva estabelecer uma relação entre sujeito e mundo real, que não poderia ser quantificada em números.

Roesche (1999, p. 155), afirma ainda que este tipo de pesquisa é ideal quando se busca “(...) melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção(...).”

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA: POPULAÇÃO, AMOSTRA

A presente pesquisa tem o intuito de analisar o processo de adaptação estratégica em uma fundação de apoio universitário e propor ações para aumentar sua competitividade tratando-se de um estudo de caso da Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos (FEPESE).

Desta forma, a pesquisa está contextualizada em uma fundação de apoio, localizada no campus universitário de uma universidade federal.

Para realização da pesquisa foi aplicado um questionário composto por 27 perguntas, sendo que 21 delas são de múltipla escolha e seis são perguntas abertas. O questionário foi aplicado com os ex-presidentes e com o primeiro funcionário da fundação, e que até hoje ainda é atuante na mesma. Ao todo, foram oito respondentes, visto que a FEPESE já foi presidida por 10 professores e/ou ex-professores da UFSC (até o ano de 2017), porém um dos presidentes já faleceu, um se recusou a responder e um deles já foi presidente anteriormente, e trouxe a contextualização do período anterior com o atual.

Além disso, foram realizadas entrevistas com gestores das demais fundações de apoio situadas dentro da Universidade Federal de Santa Catarina com o intuito de verificar o contexto em que a FEPESE está inserida, além disso, as entrevistas buscaram traçar um paralelo entre a realidade da fundação estudada e de suas coirmãs, verificando o cenário econômico e político, bem como as ameaças existentes ao tipo de negócio no qual as fundações atuam.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 195), a entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Por meio do questionário buscou-se verificar quais foram os principais acontecimentos, que se tornaram marcos na história da organização, para que a partir daí seja possível definir os períodos estratégicos, associando-os ao ambiente externo e ao ciclo de vida da organização. O questionário também tornará possível que se observe os diferentes pontos de vista dos *stakeholders* da fundação, envolvendo público interno e externo.

Salienta-se que com dois dos presidentes (3 e 7) as perguntas abertas se estenderam, obtendo inclusive comentários sobre questões que a princípio não estavam na pesquisa, mas que foram utilizados com intuito de compreender melhor, e de maneira holística, outras questões relacionadas à fundação, e que podem afetar seu ciclo de vida e seu processo de adaptação estratégica.

### 3.3 MODELO DE ANÁLISE: DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Em relação às categorias de análise, Guba e Lincoln (1981) argumentam que devem antes de tudo refletir os propósitos da pesquisa. Se uma categoria abrange um único conceito, todos os itens nessa categoria devem ser homogêneos, ou seja, devem estar coerentemente integrados. Além do mais, as categorias devem ser mutuamente exclusivas, de modo que as diferenças entre elas fiquem bem claras. Espera-se que grande parte dos dados seja incluída em uma ou em outra categoria, enfatizam os citados autores.

Nesse sentido, Gil (1999) adverte que as categorias de análise de uma pesquisa devem ser definidas previamente com base no referencial teórico, devendo o pesquisador elaborar uma revisão de literatura cuidadosa e prévia.

Na mesma direção, Yin (2010) complementa que é ainda recomendável que seja feita a ligação entre os dados coletados e as proposições feitas anteriormente, utilizando-se os critérios pré-estabelecidos para se interpretar as informações.

O Quadro 2 apresenta as categorias de análise e os autores abordados em cada uma delas.

Quadro 2: Categorias de Análise

| Categoria de Análise               | Conceito   | Autores                              |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Estratégia e Adaptação Estratégica | “O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.” (OLIVEIRA, 2010, p. 3) | Nadler, Hackman e Lawer (2010)       |
|                                    |  | Robbins (2002)                       |
|                                    |  | Sandroni (1999)                      |
|                                    |  | Whittington (2002),                  |
|                                    |  | Miles e Snow (2003)                  |
|                                    |  | Mintzberg (1987)                     |
|                                    |  | Oliveira (2010)                      |
|                                    |  | Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) |
|                                    |  | Porter (2004)                        |
|                                    |  | March (1995)                         |
|                                    |  | Amboni (1997)                        |
|                                    |  | Rossetto (1998)                      |
| Melo et al. (2006)                 |  |                                      |
| DiMaggio e Powell (1983)           |  |                                      |



|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| Ambiente Organizacional | <p>“As circunstâncias econômicas e mercadológicas e as inovações tecnológicas compõem o ambiente organizacional, assim como a legislação federal, estadual e local, e as condições políticas, sociais e culturais externas à organização.” (GIBSON, et al., 2006, p.9)</p> <p>“Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos.” (KATZ E KAHN, 1978, p.32)</p>        | Gibson et al. (2006)                      |
|                         |  | Robbins (2002)                            |
|                         |  | Morgan (2010)                             |
|                         |  | Robbins (2002)                            |
|                         |  | Katz e Kahn (1978)                        |
|                         |  | Marino (2011)                             |
|                         |  | Morgan (1996)                             |
|                         |  | Hall (2004)                               |
| Ciclo de Vida           | <p>“O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde sua criação até a empresa transformar-se numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado de ciclo de vida das organizações.” (LEZANA, 1996, p.10)</p>  | Borinelli (1998)                          |
|                         |  | Lezana (1996)                             |
|                         |  | Machado-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) |
|                         |  | Adizes (2001)                             |
|                         |  | Marques (1994)                            |
|                         |  | Kaufmann (1990)                           |
|                         |  | Greiner (1998)                            |
|                         |  | Scott e Bruce (1987)                      |
| Mudança                 | <p>“As mudanças podem ser definidas, para nossos propósitos neste livro, como qualquer alteração iniciada pela administração a situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo.” (JUDSON, 1996, p.24)</p> <p>“A contextualist analysis of a process such as leadership and change draws on phenomena at vertical and horizontal levels of analysis and the interconnections between those levels through time” (PETTIGREW, 1987, p. 655)</p> | Judson (1996)                             |
|                         |  | Pinto e Couto-de-Souza (2009)             |
|                         |  | Melo et al (2006)                         |
|                         |  | Atkinson (2000)                           |
|                         |  | Lima e Bressan (2003)                     |
|                         |  | Borges e Marques (2011)                   |
|                         |  | Acuña e Fernández (1995)                  |
|                         |  | Robbins (2000)                            |
|                         |  | Oening (2009)                             |
|                         |  | Nadler e Tushman (1990)                   |
|                         |  | Greenwood e Hinigs (1996)                 |
|                         |  | Silva e Vergara (2003)                    |
|                         |  | Hernandes e Caldas (2001)                 |
| Pettigrew (1987)        |  |   |
| Rossetto (1998)         |  |   |

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, definiram-se as seguintes categorias de análise na presente pesquisa: a) Estratégia; b) Adaptação estratégica; c) Ambiente organizacional; d) Ciclo de vida das organizações; e e) Mudança organizacional.

### 3.4 ETAPAS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS

Durante a primeira fase foi definida a situação problema, bem como o objetivo geral e os específicos. Os dados secundários foram obtidos por meio de consulta à bases de dados como Scielo, Portal de Periódicos da Capes, bem como por meio de revisão bibliográfica fundamentada em livros.

A segunda fase da pesquisa analisou os dados coletados por meio dos questionários e das entrevistas semiestruturadas, o que irá possibilitar a construção de propostas para evitar o processo entrópico da fundação por meio das ações para aumentar sua competitividade.

As entrevistas com gestores de outras fundações funcionaram como base para elaboração do questionário que seria aplicado com os gestores da FEPESE, além de servirem como um pré-teste para a aplicação do referido questionário. Foi por meio das entrevistas que se verificou a necessidade de contextualizar a fundação no cenário em que está inserida, bem como de relacionar os principais acontecimentos a nível mundial, nacional e regional com as mudanças pelas quais ela passou. Os gestores das coirmãs da FEPESE demonstraram a importância de se entender a dinâmica da política universitária como fator determinante para o processo de adaptação estratégica.

O questionário aplicado com os gestores, ex-gestores e com o funcionário mais antigo da fundação foi aplicado e posteriormente teve suas respostas tabuladas em Excel. Em um primeiro momento, as respostas foram transcritas e analisadas individualmente; posteriormente, realizou-se o cruzamento das respostas.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisadora atua na referida fundação, podendo identificar com mais facilidade o processo de adaptação estratégica, bem como ter acesso às informações, documentos, e aos entrevistados.

Entretanto, este fator também pode limitar a visão da pesquisadora ao analisar os dados coletados, por já ter uma opinião, um conceito pré-formado. O que faria com que os dados servissem apenas para comprovar hipóteses pré-estabelecidas, o que não é o objetivo deste estudo.

Verifica-se desta forma que a proximidade da pesquisadora com a empresa é ao mesmo tempo um fator impulsionador e limitante, devendo a mesma utilizá-lo com imparcialidade visando colher os melhores resultados.

Um outro fator limitante da pesquisa foi a recusa de um dos presidentes em responder o questionário, visto que o ideal seria poder contar com todos o maior número possível de respondentes, tendo em vista o tamanho da amostra.

Durante as entrevistas com os gestores das demais fundações de apoio da UFSC houve dois fatores limitantes: a impossibilidade de conversar com um representante da FAPEU, e na FUNJAB, a falta de informações devido à reestruturação da fundação depois de quase ter cessado suas atividades devido à crise e à política universitária. A crise causada pela política universitária fez com que a primeira fundação de apoio à UFSC contasse com poucos funcionários, os quais já não estavam mais lá no momento em que a pesquisadora realizou a entrevista. Os novos funcionários, incluindo a administradora, não tinham muitas informações a respeito da fundação. Além disso, é mais difícil ter acesso ao presidente devido aos compromissos externos do mesmo.

Na FAPEU foram feitas algumas tratativas e tentativas de conversar com um representante que pudesse repassar informações sobre a fundação, conforme feito nas demais organizações, entretanto, nenhuma delas foi bem sucedida.

A conversa com a FAPEU seria relevante para conhecer melhor as atividades da Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE), visto que foi ela (a COPERVE) a organização que indiretamente inspirou a FEPESSE a realizar concursos públicos.

Por último, é possível citar como limitação a ausência de dados contábeis da fundação antes dos anos 2000, sendo que, mesmo a partir dos anos 2000, quando há relatórios gerenciais sobre a composição das receitas da fundação, estas não estão corretamente separadas pelos negócios da FEPESE, o que mascara a análise da composição anual das receitas.

## 4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, bem como a análise feita sob a ótica dos fundamentos estudados na revisão bibliográfica.

### 4.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Em 1960, em virtude da Lei nº 3.849, sancionada por Juscelino Kubitschek de Oliveira, então presidente do Brasil, foi criada a Universidade Federal de Santa Catarina.

Com personalidade jurídica própria, autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, a recém constituída UFSC congregou as faculdades já existentes na Ilha de Santa Catarina, tais como: Direito, Ciências Econômicas, Odontologia, Farmácia e Bioquímica, Filosofia, Medicina e Serviço Social. Todos ofertados no centro da cidade de Florianópolis. O Campus João David Ferreira Lima, reitor da universidade à época está localizada no bairro Trindade, onde existia a Fazenda Assis Brasil.

A instalação da universidade não contou apenas com esforços de nomes reconhecidos da política e da sociedade, conforme Rodrigues (2010). Os estudantes tiveram participação ativa, seja em manifestações pela instalação da Universidade no bairro Trindade, bem como pela criação da “Casa do Estudante”, em 1948, que mais tarde se tornaria a “Moradia Estudantil” da UFSC.

O bairro da Trindade nem sempre foi a localização dos cursos da UFSC, sendo que até a criação da cidade universitária, houve muitos debates sobre sua localização, enquanto Henrique da Silva Fontes defendia a ideia da cidade universitária na Trindade, João David Ferreira Lima discordava. Entretanto, este último foi derrotado no Conselho Universitário. Ironicamente, o *campus* da UFSC na Trindade, em Florianópolis, chama-se João David Ferreira Lima.

As discussões sobre a construção da cidade universitária no subdistrito foram extensas. Aqueles que eram contrários afirmavam que a Trindade era muito longe do Centro da Cidade,

e “que Florianópolis crescia em direção ao continente, e que a construção do porto (prevista no plano) aceleraria esse processo, pois entre o centro e a Trindade havia ‘um maciço montanhoso separador’, que era o Morro da Cruz.” Rodrigues (2010, p. 19).

O cenário que em que a universidade está inserida é heterogêneo, e sofreu diversas influências ao longo da história, uma das mais importantes talvez tenha sido durante o período da Ditadura Militar, conforme Santos (2010), houve mudanças na forma de ingresso do aluno na Universidade (vestibular único - um concurso para todos os candidatos - e unificado - um só curso vestibular para todos os cursos da Universidade, mudança no estabelecimento do “semestre como unidade de estudo para cada disciplina, o regime de matrícula por disciplina, sendo estas codificadas e determinando pré-requisitos e, ainda, o sistema de crédito, fixando o número de horas e trabalhos.” (SANTOS, 2010, p. 40).

É possível observar que durante sua trajetória, a universidade contou com a participação de muitos agentes que influenciaram o ambiente institucional, bem como foram influenciados por ele.

Na busca por excelência em seus campos de atuação (ensino, pesquisa e extensão), a UFSC conta com o apoio de quatro fundações: Fundação José Arthur Boiteux (FUNJAB, criada anteriormente à UFSC, em 1958), Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina (FEESC, criada em 1966), Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU, criada em 1977) e Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas (FEPESSE, criada em 1977). Além da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI, criada em 1984), que funciona como um centro de desenvolvimento, e não como uma fundação de apoio.

Em sua missão de gerar e difundir conhecimento, a UFSC conta com o apoio destas fundações que, na visão de Reis (2012, p. 12), são “eficazes na captação e gerenciamento de recursos externos, tanto junto a agências de fomento quanto na iniciativa privada (...)”.

Em 1994 foi promulgada a *lei das fundações*, a qual disciplinou a relação entre fundações e instituições de ensino superior. Dentro outras questões, a Lei n. 8958/94 definiu que fundações se apoio são instituições criadas para dar apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento institucional. A Lei prevê ainda que estas fundações sejam constituídas como fundações de direito privado, sem fins lucrativos e regidas pelo Código Civil Brasileiro, sendo obrigatório o credenciamento no Ministério da Educação e do

Desporto e da Ciência, Tecnologia e Inovação, e ficando, as fundações de apoio, sujeitas à fiscalização do Ministério Público.

Um outro marco importante da lei trata sobre a permissão dada às instituições de ensino superior, bem como às outras instituições científicas e tecnológicas, para contratar as fundações de apoio com dispensa de licitação, com prazo determinado.

A Lei foi regulamentada em 2004, mas é considerada, segundo Reis (2012), um divisor de águas na história das fundações.

Em 26 de outubro de 1977 a Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos foi criada, com sede na antiga Faculdade de Ciências Econômicas, na rua Almirante Alvin, no centro de Florianópolis. Foi apenas em 1988 que a fundação ganhou uma sede própria, onde se encontra até hoje, dentro do Campus universitário João David Ferreira Lima, no bairro Trindade.

A FEPESE foi qualificada como fundação de apoio à UFSC nos termos da Lei Federal nº 8.958/94 (lei das fundações), possui registro e credenciamento no Ministério da Educação (MEC) e no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) pela portaria conjunta sob o nº 14/2012, bem como no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), além de ter a qualificação para prestar serviços em projetos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A fundação recebeu em 2013 o credenciamento para a impropriação de bens destinados à execução de pesquisa científica do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

A fundação foi criada por 70 professores de Ciências da Administração, Ciências Contábeis e Economia do Centro Sócio-Econômico da Universidade. Reis e Carlson (2012, p. 24) destaca que a fundação foi criada com as seguintes finalidades:

1. A coordenação e execução de pesquisas, ensino e serviços que interessem ao desenvolvimento comunitário na área econômica.
2. Concorrer para o aperfeiçoamento do pessoal docente ligado aos Departamentos de Ciências da Administração, Ciências Contábeis e Economia, do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Na década de 70 e até o início dos anos 80 eram poucos os cursos de pós graduação, bem como os incentivos à pesquisa e à extensão. Assim, a partir de década de 80 a FEPESE entrou no nicho de mercado as pós graduação *latu sensu* em diversas áreas oferecendo os seguintes cursos (entre 1980 e 1990):

- Auditoria;
- Sistemas de Custos para Gestores Públicos de Pequenos Municípios;
- Recursos Humanos;
- Administração Financeira;
- Marketing;
- Desenvolvimento Gerencial;
- Planejamento Estratégico;
- Finanças para Executivos; e
- Gestão da Competitividade Empresarial.

Segundo Reis e Carlson (2012), a Fundação chegou a oferecer mais de 20 cursos de especialização por ano, tanto na sede, em Florianópolis, quanto no interior.

Os cursos de especialização realizados pela FEPESE, bem como os seminários, traziam personalidades das áreas para ministrar os cursos, conforme Reis e Carlson (2012), para os cursos eram convidados professores reconhecidamente capacitados de todo Brasil, e além disso, o seminário com executivos, da mesma forma reconhecidos nacionalmente, fazia a ponte entre teoria e prática.

O período das especializações teria seu ápice durante a próxima década, mas aos poucos foi perdendo espaço no mercado. Neste cenário, impulsionada por uma oportunidade de parceria com o BESC, a FEPESE iniciou suas atividades em gerenciamento de estágios.

A Agência de Integração surgiu nos anos 90 para selecionar estudantes que atuariam em sedes do banco por todo o estado, conforme relata Reis e Carlson (2012), esta nova atividade da fundação impulsionou os recursos, proporcionando a construção da sede própria da FEPESE, no campus da UFSC, na Trindade.

Reis e Carlson (2012) afirma que a parceria BESC e FEPESE foi além do recrutamento de estudantes para estágios. “Entre 1995 e 1997, em parceria com outra fundação ligada à UFSC, a FEESC, e a Fundação Dom Cabral, ligada à PUC de Minas Gerais, a FEPESE prestou consultoria ao Sistema Financeiro BESC.” (REIS; CARLSON, 2012, p. 94).

Além disso, a FEPESE realizou um programa de capacitação dos gestores do BESC. “(...) o programa de capacitação gerencial dos administradores do banco foi reconhecido com



um prêmio nacional na área de Recursos Humanos, o TOP de RH da ADVB-Nacional, a Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil.” (REIS; CARLSON, 2012, p. 96).

A partir dos anos 2000 os concursos públicos passaram a ser um outro campo de atuação da FEPESE, sendo que são realizados concursos e processos seletivos para prefeituras, bancos, universidades, Tribunal de Contas, Tribunal de Justiça, entre outros. “Com execução de mais de 130 concursos público entre 2008 e 2011 e o fortalecimento da área de projetos, firma seu papel como fundação de apoio ligada à Universidade Federal de Santa Catarina.” (REIS; CARLSON, 2012, p. 97).

Em entrevista a Reis e Carlson (2012, p. 99), o presidente da FEPESE entre os anos de 2008 a 2012, professor Guilherme Júlio da Silva, relata:

Sentíamos a necessidade de que a Fundação encontrasse uma forma de sobrevivência que não dependesse apenas de projetos com a Universidade, pois quando eles rareavam nos deixavam à deriva. Então nesse períodos a FEPESE entra pra valer na área de concursos, o que é uma responsabilidade tremenda. Não poe ser 99% de acerto, tem que ser 100%.

A FEPESE atua em variados projetos, originários de toda a Universidade, além dos projetos de extensão com os sectores público e privado. “A FEPESE também acompanha e dá suporte às ações do Núcleo de Estudos da Terceira Idade da UFSC desde o seu início, em 1982.” (REIS; CARLSON, 2012, p. 100).

Uma das grandes barreiras que a Fundação tem que enfrentar é a constante mudança na legislação, no funcionamento das fundações de apoio, e da fiscalização do Ministério Público.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, obtidos após a aplicação do questionário, da realização das entrevistas, e contextualizados com a revisão sistemática realizada.

#### 4.2.1 A perspectiva dos gestores

O questionário foi aplicado com oito pessoas, sendo sete presidentes e um funcionário (o primeiro contratado pela fundação), e apresentou um panorama sobre a FEPESE em seus 40 anos de vida.

Tendo a fundação surgida do Centro Socioeconômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), verificou-se que todos os seus presidentes possuem ou possuíram formação em uma das áreas das ciências sociais, predominando Administração e Economia, sendo que, apenas um deles além de economista, é também bacharel em Direito.

O cargo de presidente da FEPESE é ocupado sempre por um professor universitário, sendo que de todos os respondentes, apenas um deles já estava aposentado quando atuou na fundação. O primeiro funcionário contratado pela fundação, o qual ainda trabalha na mesma até os dias atuais, é Técnico em Contabilidade. Além disso, com exceção de três presidentes, os demais ingressaram na UFSC antes da fundação ser criada.

Quando questionados a respeito dos fatos marcantes na história da FEPESE, a maioria dos respondentes afirmaram que a inauguração do edifício sede, em 1998, teria sido muito importante para a consolidação da fundação. Até aquela data a instituição ocupava um pequeno espaço no CSE. Além deste fato, a execução de concursos públicos e a profissionalização da equipe que atua nesta área foram outros citados com ênfase.

Os presidentes e o funcionário mais antigo da fundação foram questionados sobre os períodos de maior estabilidade e de maior mudança na vida da fundação, sendo que estes foram divididos em décadas, desde sua criação até o ano atual (2017). Quatro deles responderam que o período compreendido entre os anos de 1995 e 2005 foi marcado por momentos de estabilidade e de transformação. Isso pode ser explicado pelo fato de que foi durante a década de 90 que os cursos de pós-graduação *Lato Sensu* tiveram seu ápice, mas que logo em seguida declinaram devido a proibição de cobrança de mensalidades por universidades federais. Foi no começo dos anos 2000 que a fundação iniciou efetivamente no ramo dos concursos públicos. O segundo período, cujos momentos foram transformadores para a instituição, Conforme os respondentes, foi o que compreendeu os anos de 1985 e 1995, isto é, o período em que a fundação estava instalada no CSE, mas que já tinha em construção sua sede própria, além disso, atuava ativamente nos cursos de especialização, mas também já

havia firmado parceria com o BESC e iniciado suas atividades como Agência de Integração, buscando estagiários para atuar no Banco do Estado de Santa Catarina. Foi inclusive, esta parceria que propiciou a construção do edifício sede, pois fomentou as receitas da organização.

O fim dos cursos de especialização foi apontado por alguns respondentes como causa de mudanças de ordem geral. Sendo que a iniciação da realização de concursos públicos é vista como uma mudança que trouxe maior vigor e estabilidade às finanças da fundação.

Questionados se a introdução ou a exclusão de serviços prestados pela FEPESE foi consequência de mudanças de ordem geral, os respondentes, em sua maioria, concordaram. Para um dos presidentes, a administração universitária teve um papel relevante nesta adaptação da fundação. Um deles ainda afirma que a instituição mudou porque o contexto pedia, ou seja, houve:

[...] adaptação às novas demandas de mercado, mormente no que tange a cursos diversos, concursos públicos e programas de estágio.”  
(ENTREVISTADO 6)

Questionou-se sobre a existência de algum tipo de pressão interna ou externa para que as mudanças tivessem ocorrido. Dois presidentes atribuíram a ocorrência de mudanças aos fatores econômicos externos à fundação. Enquanto que a maioria dos respondentes assinalou a opção “outros”, justificando suas respostas com opiniões próprias a respeito do tema. Para o presidente 3, a mudança ocorreu devido a:

[...] necessidade de desenvolver a instituição, fazê-la crescer e sair do ambiente interno (UFSC), fez com que buscássemos outras atividades, as quais poderiam ser oferecidas à comunidade em geral.

Enquanto que o presidente 1 afirmou que não houve pressão (pelo menos durante o período em que ele ocupou o cargo na fundação). Presidente 2 afirmou que as mudanças foram consequências de decisões da reitoria. Em contraponto, os presidentes 5 e 6 citaram as reformas institucionais e legais como causadoras das transformações pelas quais a fundação passou. O presidente 7 assinalou as opções: *Fatores econômicos externos; Problemas Financeiros; Retração do Mercado.*

A FEPESE está situada dentro do campus universitário, onde outras fundações de apoio também estão inseridas. Procurou-se, também, verificar se a fundação buscou inspiração nas “coirmãs” para realizar mudanças organizacionais. Para o presidente 3, a FEPESE se inspirou na FEESC e na FAPEU. Em consonância, o presidente 6 afirmou que:

Há sempre um cuidado em relação à atuação de entidades congêneres seja em termos de concorrência, seja em adoção de novas atividades.

Face às adversidades enfrentadas pela fundação, questionou-se qual seria uma mudança benéfica futuramente. Com exceção de um presidente que não respondeu, os demais citaram mudanças envolvendo planejamento e até mesmo mudança nos negócios:

Acompanhar as mudanças e, se possível, antecipar as decisões em função dessas mudanças. (PRESIDENTE 1)

Procurar desenvolver, entre suas atividades, algo mais estável. A fim de reduzir a instabilidade da receita. (PRESIDENTE 4)

Institucional/legal - abrir quando societário aos professores da ativa e aposentados na qualidade de fundadores e/ou participantes, no sentido de evoluir mais o CSE com a FEPESE. (PRESIDENTE 5)

Focar com mais ênfase a venda de seus produtos em termos estaduais. (PRESIDENTE 6)

Buscar novos projetos. (FUNCIONÁRIO)

Atuação em rede com outras fundações dentro e fora da UFSC (Ex.: FAPEU, FGV...). Definição de um produto/serviço de desenvolvimento econômico e social, como por exemplo, um indicador do mercado local. (PRESIDENTE 7)

Verifica-se, desta forma, que há um entendimento sobre o quão instável é o cenário econômico em que a fundação está inserida, sendo que suas atividades sofrem interferências econômicas e políticas, e por isso, a exploração de outras atividades traria oportunidades diferenciadas para a fundação, oferecendo opções para os momentos de crise. Em contrapartida, o presidente 2 afirmou que a fundação deveria buscar maior apoio na administração universitária.

O planejamento é um fator importante para implementação de mudanças, e até mesmo para que a organização esteja apta a lidar com as mudanças que são impostas. Neste aspecto, questionou-se aos presidentes e ao funcionário da fundação como pode ser considerado o planejamento na FEPESE. Três deles responderam fraco, dois responderam que é forte, e dois responderam que no passado foi forte, indicando que a instituição precisa olhar para a sua história na tentativa de resgatar alguns valores que possam ter se perdido. O presidente 7 respondeu que o planejamento dentro da fundação é importante e que deve ser aprimorado.

Em relação às mudanças ocorridas, o presidente 5 considera que ao mesmo tempo em que houve mudanças emergentes, ocorreram também mudanças planejadas, deliberadas. Para quatro presidentes, as mudanças ocorreram desta forma, por iniciativa da própria fundação.

Entretanto, para outros dois, elas ocorreram por influência do meio externo, ou seja, foram emergentes.

A FEPESE atualmente trabalha na execução de concursos públicos, no gerenciamento de projetos, e no gerenciamento de estágios, sendo que no passado, ela atuava também na realização de cursos de pós-graduação *Lato Sensu*. Arguidos sobre as atividades mais marcantes na vida da fundação, houve empate entre execução de concursos, gerenciamento de estágios e realização de cursos de pós, cada uma com 6 votos. Apenas três entrevistados consideraram o gerenciamento de projeto como atividade marcante na vida da instituição. O presidente 7 citou ainda o credenciamento da FEPESE como fundação de apoio da UFSC.

Entretanto, é importante ressaltar que os concursos públicos são também projetos geridos pela FEPESE, podendo ser públicos ou privados. Isto porque o recurso é recebido e com ele a instituição precisa gerir toda a logística de elaboração e execução das provas.

Durante o seu ciclo de vida, a FEPESE tem passado por diferentes fases, sendo que, conforme os respondentes, em alguns momentos as mudanças foram causadas por agentes externos. Questionados sobre os fatos mais importantes na gestão da fundação, houve unanimidade em relação à *Alteração da regulamentação da oferta de cursos de pós-graduação Lato Sensu*, como fator que provocou mudanças no ciclo de vida da organização. A partir desta fase, houve a necessidade de procurar outros nichos de mercado; a FEPESE precisou adaptar-se, dando início a um novo ciclo de vida.

Quatro deles afirmaram que as *Ações ou demandas do Ministério Público* também tiveram um papel importante, *Problemas Fiscais* e *Ações da reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina* foram a resposta de apenas um dos respondentes, e outros três citaram outros fatores:

Convênio com o BESC. (PRESIDENTE 2)

O convênio com o BESC, de fato, fez com que surgisse um novo ciclo de vida da organização, visto que foi a partir daí que a FEPESE passou a atuar como agência de integração de estagiários.

Fatores institucionais. (PRESIDENTE 5)

A condição do CSE de julgar 'dono' da Fundação, com as conseqüentes interferências políticas na gestão. (PRESIDENTE 6)

Com o intuito de verificar como o meio externo interfere nas atividades da fundação, questionou-se aos presidentes e funcionário se *O contexto externo, relativo ao meio social, político, econômico e de mercado (competitivo) em que a organização opera, provocou mudanças na FEPESE no período de atuação?* A maioria dos respondentes enfatizou que o contexto externo teve papel fundamental nas mudanças pelas quais a fundação passou, inclusive porque, segundo o presidente 4:

As atividades da FEPESE não são regulares. O contexto externo provoca mudanças constantes na fundação.

Já o presidente 1 vê o contexto externo como fator responsável por trazer consequências para qualquer empresa, não enxergando como afeta especialmente a fundação, ao contrário do presidente 4, que considera a irregularidade das atividades da FEPESE um ponto de vulnerabilidade onde age o contexto sócio-político-econômico no qual a fundação está inserida

Quanto à existência de crises que eventualmente abalaram a vida da organização, o presidente que já considerara a fragilidade das atividades da fundação como um ponto fraco, afirmou que a mesma vive em crise. O presidente 2 afirma que:

Como qualquer entidade passou por crises provocadas tanto por fatores internos como externos. Normalmente as crises, dependendo de sua magnitude, sempre deixa algumas sequelas.

O funcionário mais antigo da fundação é mais enfático, citando um período específico que acredita ter sido crucial na vida da organização, que foi o “período em que se desligou do BESC”.

Os presidentes 5 e 6 compreendem que as crises são comuns, mas que podem oferecer oportunidades para as empresas:

Crise institucional obrigou novo estatuto e este demandou novos serviços, principalmente na área dos concursos e sua profissionalização. (PRESIDENTE 5)

As oscilações cíclicas acontecidas podem ser consideradas normais num país de mudanças de políticas econômicas. Nenhuma grave crise que pudesse ameaçar a entidade. (PRESIDENTE 6)

O presidente 7 ressalta a existência de uma crise como um fator que abala a economia da organização, ao mesmo tempo que obriga com que haja melhora, adaptação dos serviços oferecidos.

Momentos de crise econômica promoveram uma redução do número e montante de projetos, o que exigiu redução de custos fixos e aprimoramento dos serviços prestados. (PRESIDENTE 7)

Presidentes e funcionário foram questionados sobre problemas administrativos que consideram relevantes na FEPESE. Dois deles não responderam, enquanto que as alternativas - *Conflitos de interesses com grupos da universidade*, *Falhas na comunicação interna* e *Alta rotatividade de funcionários* - receberam três votos cada uma. Foram apontados ainda os seguintes problemas: *Falta de gestão profissional/capacitação das chefias*; *Pouca participação/envolvimento das chefias nas decisões*; *Falta de profissionais tecnicamente capacitados*; e a *Falta de planejamento*. Para o funcionário mais antigo da fundação, um dos problemas é a *desmotivação, de modo geral*.

Nesta questão os respondentes poderiam assinalar três alternativas, havendo ainda a possibilidade de citarem outros problemas que acreditassem serem relevantes. Para o presidente 2 a própria gestão universitária é um problema. Já o presidente 4 afirma que o problema está relacionado com o mercado o qual a fundação atua:

O mercado que busca os serviços da fundação é instável. Consequentemente não há um protocolo de ação. Mudam os projetos uma nova estrutura deverá ser moldada.

Os processos comunicativos, que foram citados como possíveis problemas administrativos foram novamente abordados em outra questão. Para cinco dos respondentes, eles precisam melhorar. Um não respondeu e os outros dois afirmam não conhecer como eles ocorrem.

Todos foram instados a apontar cinco características fundamentais para os gestores, incluindo coordenação, gerência e superintendência. Houve unanimidade quanto à *ética* como característica fundamental ao gestor. *Responsabilidade* e *Transparência* foram apontadas por sete dos respondentes, enquanto que *Visão sistêmica* e *Experiência em gestão* receberam cinco e quatro votos, respectivamente. A seguir, ficaram *Habilidades políticas* com três respondentes, *Comprometimento* com três, *Paciência* e *Pontualidade* com um.

Além disso, o presidente 4 afirmou que é necessário aos gestores:

Ser criativo. Despertar os professores para a busca de recursos financeiros através de novos projetos.

Verifica-se, desta forma, que na opinião dos entrevistados, o gestor deve ser aquele que acumula o maior número de características ligadas à moral e à ética. As características de

liderança mostram-se relevantes para a condução tanto dos negócios, quando das pessoas que fazem parte da organização. Observa-se que ao citarem *pontualidade e comprometimento*, os respondentes esperam que os gestores sirvam de “modelo” para os demais funcionários da fundação. Quanto à *visão sistêmica e experiência em gestão*, citada por quatro dos entrevistados, demonstra a necessidade – mesmo que implícita – de uma formação específica e qualificada por parte dos gestores.

Quanto aos recursos financeiros, questionou-se como eles consideram sua destinação para o atendimento às demandas. Dois deles responderam que *não há critérios claros*, e que *não sabem como funciona*. Apenas um afirmou que *possui critérios claros*, e outro que *é justa*.

O presidente 4 afirmou ainda:

A FEPESE tem por objetivo, incentivar, motivar, contribuir para desenvolvimento de projetos de ensino pesquisa e extensão. Evidentemente deve auxiliar os departamentos de ensino, os centros acadêmicos dos alunos, bem como o Centro Socioeconômico, com recursos financeiros, dentro das suas possibilidades.

O presidente 7 explicou:

São definidos pela Direção Executiva e aprovadas pelo conselho curador no ano anterior da execução.

A fundação, mesmo que privada, é de utilidade pública e conforme mencionado outras vezes, é fiscalizada pelo Ministério Público de Santa Catarina, sobretudo porque administra recursos públicos. Assim, a destinação dos recursos deve ser a mais clara possível. Um fator preocupante e que merece atenção é que dois ex-presidentes afirmaram que *não há critérios claros* para a destinação de recursos, enquanto que um disse que *não sabe como funciona*.

Relacionando as respostas para esta pergunta com as respostas dadas à pergunta sobre os processos comunicativos, em que quatro entrevistados afirmam que eles *precisam melhorar*, é possível observar que nem para as pessoas que fazem ou já fizeram parte da organização há transparência e clareza suficientes nas informações prestadas, ou seja, há mecanismos de comunicação e de divulgação da destinação de recursos, mas na visão dos respondentes, eles poderiam ser mais eficazes.

Os entrevistados já haviam mencionado que a política universitária é um dos fatores que interferem na vida da FEPESE. Desta forma, 24ª pergunta questionou-os sobre os reitores que tiveram um papel relevante para a vida da fundação em seus respectivos mandatos. Sete dos



respondentes citaram o ex-reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, em seu primeiro mandato (1984 – 1988). Receberam quatro votos: Rodolfo Joaquim Pinto da Luz em seu segundo mandato (2000 - 2004), e Alvaro Toubes Prata (2008-2012). O reitor Antônio Diomário de Queiroz (1992 – 1996) recebeu três votos.

Os reitores Caspar Erich Stemmer (1976 – 1980), Ernani Bayer (1980 – 1984), Bruno Rodolfo Schlemper Junior (1988 – 1992) e Lúcio Botelho (2004-2008) receberam apenas um voto. Enquanto que Roselane Neckel (2012 - 2016) não recebeu nenhum. O atual reitor, Luiz Carlos Cancellier de Olivo, que assumiu o cargo no ano corrente (2017), foi citado duas vezes como reitor que exerceu papel importante na vida da fundação.

A FEPESE tem como órgão fiscalizador o Ministério Público do Estado de Santa Catarina, então, além de sofrer a interferência do contexto em que está inserida, eventualmente ela pode ser limitada por ações do MPSC. Desta forma, questionou-se aos respondentes em qual grau o Ministério Público afetou as relações da fundação com o mercado. Para um deles a interferência foi insignificante, enquanto que outros dois afirmaram que a interferência ocorreu em grau elevado. Para a maioria, o MPSC possui uma relação de normalidade com a fundação.

O ciclo de vida da FEPESE, como o de qualquer outra instituição, tem episódios marcantes. Desta forma, solicitou-se identificassem períodos de significativa relevância que fossem responsáveis por alguma alteração efetiva no direcionamento da FEPESE.

O presidente 1 citou apenas dois: a construção do edifício sede e a parceria com o BESC para a contratação de estagiários. O presidente 3 identificou os seguintes fatos marcantes: cursos de especialização; agência de integração; contratação e realização de concursos; construção do edifício sede. Para o presidente 4, foram marcantes: a criação e o desenvolvimento de cursos de especialização; a agência de integração com estagiários do BESC; e os concursos públicos. O funcionário partilha desta mesma opinião, acrescentando apenas a contratação de outros funcionários, a realização de projetos com o Governo do Estado, e a construção do edifício sede. O presidente 6 apresenta como relevantes à FEPESE os seguintes fatos marcantes:

- 1) Quando da fundação da Entidade (1977); Quando pode ter uma sede própria (1998) e funcionários para atender professores outros; 3) Na inauguração da sua sede própria; 4) Aos completas 40 anos realizando mudanças internas importantes (novo organograma) firmando-se no tripé concursos/projetos/agência de estágios. Treinamento do corpo funcional, maior integração do quadro, com maior participação na vida da Fundação.

O presidente 7 citou:

Preparação para a certificação "Iso 9001"; Organização do Inventário Patrimonial; Mudança dos sistemas de informação (SIG).

Por fim, solicitou-se que os respondentes destacassem um fato marcante de sua gestão. O presidente 1 afirmou que sua gestão foi curta, mas ele destacaria a estabilidade da instituição no período. O presidente 2 destacou os cursos de especialização e os concursos públicos. Para o presidente 3, um fato marcante foi a construção do edifício sede. O presidente 4 afirmou que foi importante durante sua gestão:

Mostrar à comunidade onde a FEPESE está inserida, que a Fundação, é um órgão velado pelo Ministério Público. Que existe para cumprir suas funções estatutárias, em especial, desenvolver atividades que tenham por finalidade ganhos econômicos e sociais, que retornem em benefícios à comunidade.

O presidente 5 destacou três aspectos relevantes:

1) Profissionalização da estrutura de concursos na fundação; 2) Financiamento das revistas científicas dos departamentos do CSE; 3) O novo estatuto da FEPESE por conta das recomendações do MP estadual.

O presidente 6 ressaltou a evolução da fundação em seus 40 anos de vida:

A oportunidade de ter conduzido a FEPESE em duas épocas distintas, com as suas peculiaridades e ver o seu crescimento positivo, atuando com competência no mercado, cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, exigente. Aos 40 anos, a Fundação mostra-se madura e com fôlego para encarar os próximos desafios em suas áreas de atuação.

Por fim, o presidente 7 destacou:

Reorganização administrativa, enxugamento da estrutura e definição de processos.

Considerando os resultados a pesquisa, associados com as manifestações dos ex-presidentes da FEPESE, e com seu funcionário mais antigo, tornou-se possível identificar ou ratificar a perspectiva de 3 fases ou períodos distintos no ciclo de vida da fundação, a saber:

1. Fase I (1988 a 1994) – O nascimento
2. Fase II (1995 a 2003) – A consolidação
3. Fase III – 2004 a 2017 – A reestruturação

É importante observar a identidade de alguns períodos com os fatos marcantes na vida organizacional, relacionando-os com acontecimentos ocorridos a nível mundial, nacional e regional.

Assim, o próximo capítulo irá contextualizar os ciclos de vida organizacionais da FEPESE com os acontecimentos que foram marcantes no cenário político, econômico e social, associando-os aos conceitos abordados na revisão sistemática.

#### **4.2.2 A perspectiva histórica e sua contextualização**

Este tópico irá apresentar as três fases do ciclo de vida da FEPESE que foram identificadas durante a análise do questionário, das entrevistas, e da pesquisa documental.

Além disso, será feita a contextualização de cada fase no âmbito mundial, nacional e regional.

##### **4.2.2.1 Fase I – 1977- 1994 (O Nascimento)**

O primeiro período de vida da fundação, composto por 17 anos, data de sua criação até o fim do primeiro ciclo de vida.

###### ***4.2.2.1.1 O cenário mundial***

Em 12 de agosto de 1981 a IBM lançou o primeiro computador pessoal, o 5150. Uma das mais importantes invenções do século XX, segundo Wood e Furtado (2009). Em 1967 a empresa já havia criado o primeiro disco flexível e em 1975 surgiu o modelo 5100, o protótipo do PC (*personal computer*), o qual era caro, pesado, e ocupada muito espaço, o que tornou difícil sua venda.

A década de 80 foi marcada pelos conflitos ideológicos existentes entre Estados Unidos da América e União das Repúblicas Socialistas Soviéticas. Este conflito em que as potências apenas ostentavam seu poderio militar, sem efetivamente entrarem em confronto, foi denominado de Guerra Fria.

A Guerra Fria iniciou com o fim da II Guerra Mundial e terminou quatro décadas depois, tendo na queda do Muro de Berlim o fato que marcou seu fim. O muro foi demolido por habitantes da Alemanha Oriental e da Alemanha Ocidental no dia do seu 28º aniversário, observam Wood e Furtado (2009).

Santos (2004, p.184) afirma que “após as quatro décadas da tensão bipolar resultante da disputa norte-americana e soviética, o mundo iniciou uma nova fase de organização política internacional: a globalização

A globalização trouxe a possibilidade de os países se interligarem das mais variadas formas: tecnológica, cultural, política e economicamente (estes dois últimos fatores, como seria demonstrado alguns anos depois poderiam afetar tanto negativa quanto positivamente).

A Guerra Fria deixou como herança o que hoje conhecemos por *internet*. Sua popularização por meio do *World Wide Web* ocorreu a partir de 1992. A *internet*, segundo Santos (2004, p. 185) significa “(...) a redenção dos problemas econômicos, por permitir uma troca de informações mundiais em tempo real e possibilitar o controle de grandes grupos econômicos com custos baixos.” Esta nova era passou a interligar as empresas e permitir ações a nível mundial.

#### 4.2.2.1.2 Cenário Nacional

O Brasil desde 1964 vivia sob o regime ditatorial, o qual permaneceu até 1985. Santos (2004) afirma que a redemocratização do país começou a ocorrer durante o governo do General João Figueiredo, “pois a oposição teve permissão para rearticular-se, o sindicalismo se consolidou em torno de novas lideranças, houve anistia ‘geral e irrestrita’ aos oponentes do regime que estavam no exílio.” (SANTOS, 2004, p. 186).

O sucessor do General foi Tancredo neves, que faleceu antes da posse, deixando seu vice, José Sarney, no comando do país. Santos (2004) observa que o governo Sarney foi a consolidação da democracia, visto que em 1988 ocorreu a Assembleia Constituinte, que teve como fruto a Constituição Federal. Além disso, em 1990 ocorreram as primeiras eleições diretas, as quais elegeram Fernando Collor de Melo para presidente do Brasil.

A saída de Collor da presidência em 1992 não apresenta uma causa específica, conforme Carvalho (2012), o *impeachment* é resultado de erros políticos variados. Em consonância, Sallum Jr. e Casarões (2011) explicam que as características pessoais, os aspectos familiares e as disputas políticas e institucionais formaram uma conjuntura de fatores responsáveis pela saída do presidente.

#### *4.2.2.1.3 Fato marcante regional associado à Fundação*

Em setembro de 1977 foi instituída legalmente pela UFSC uma das fundações coirmãs da FEPESE, a Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), com o objetivo de atender às necessidades de captação de recursos financeiros para desenvolver o ensino, a pesquisa e os projetos de extensão dentro da UFSC (FAPEU, 2017).

No ano de 1984 foi criada em Santa Catarina, mais precisamente dentro do campus universitário João David Ferreira Lima, com o intuito de desenvolver projetos inovadores que envolvessem soluções de convergência digital, a Fundação CERTI. A fundação possui importante papel para o desenvolvimento tecnológico, visto que atua, na análise do negócio, na concepção e desenvolvimento do produto, bem como na implementação dos processos produtivos apropriados para desenvolver e acelerar o crescimento do mercado. FAPESC (2009).

Em 1989 foi promulgada a constituição do estado de Santa Catarina, a qual além de reafirmar os princípios da Constituição Federal, destaca especificidades do estado em relação ao bem estar social (FAPESC, 2009).

#### *4.2.2.1.4 A FEPESE*

No ano de 1977 a FEPESE foi instituída por 70 professores do Centro Socioeconômico (CSE) da UFSC. Sua sede era no centro de Florianópolis. Depois de um período, ganhou uma sala dentro do CSE.

Os objetivos da criação da fundação eram a coordenação e a execução de pesquisas, e o aperfeiçoamento dos docentes ligados ao CSE. A partir dos anos 80 cursos de pós-graduação a nível de especialização começaram a ser ofertados em outras áreas. Sendo que os projetos e cursos geridos pela fundação eram executados pelos professores sem ajuda de funcionários, visto que a FEPESE ainda não tinha condições de ter uma equipe formada. Apenas em 1989 o primeiro funcionário foi contratado (e permanece até os dias atuais). Este funcionário é Técnico em Contabilidade e além de realizar as atividades relacionadas à sua função, auxiliava os professores nas atividades relativas aos cursos de pós-graduação.

O começo da década de 90 foi importante para a fundação pela intensificação dos cursos de pós-graduação, e pela parceria com o BESC para a capacitação dos bancários. Além disso, a FEPESE deu continuidade à contratação de outros funcionários terminando esta fase do ciclo de vida com três funcionários.

#### *4.2.2.1.5 Análise teórico-prática do período*

Na análise deste primeiro ciclo de vida da fundação é possível identificar dois tipos de formulação de estratégia, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a Escola do Design, por tratar a estratégia como concepção, e a Escola do Poder, na qual a estratégia é vista como negociação, em que poder e política são utilizados para alcançar os interesses. A estratégia de fundar a FEPESE é a de trazer para o CSE uma “fundação parceira” para receber recursos e poder geri-los, trazendo benefícios para o centro, visto que o Centro Tecnológico (CTC) já contava com a FEESC e o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) já contava com a FUNJAB.

Durante este período, composto por 17 anos, a FEPESE teve cinco presidentes. Destes, quatro eram também professores da UFSC enquanto ocupavam o cargo (um deles não respondeu ao questionário). Além disso, a fundação sofreu as alterações de gestão da UFSC, visto que foram quatro reitores diferentes. Dentre eles, o reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz,

que nesta época estava em seu primeiro mandato na universidade, recebeu destaque entre os respondentes como um reitor que teve papel relevante na vida da fundação.

Analisando esta fase do ciclo de vida pela ótica de Adizes (1988), é possível identificar que a fundação se encontrava na infância, isto é, o segundo estágio do ciclo de vida do autor. Isto porque ela já havia sido concebida do sonho dos professores do CSE (o que caracteriza a fase do namoro), os quais assumiram a responsabilidade de gerir um órgão que pudesse subsidiar a pesquisa e o aperfeiçoamento dos técnicos do centro.

Sob a ótica de Marques (1994), é possível verificar que o ciclo desenvolvimento organizacional fundação neste período passou por duas fases: o estágio conceptual e o estágio organizativo. De acordo com a perspectiva de Kaufmann (1990) também é possível verificar a existência de dois estágios de desenvolvimento: o nascimento/infância e o crescimento.

A proposta de Greiner (1998) para os ciclos de vida das organizações define este período e vida da fundação como parte do estágio de direção, que segundo o autor é o segundo estágio do ciclo de vida das organizações. Isto ocorre porque o primeiro estágio é marcado por conflitos e crise de liderança, o que não aconteceu com a fundação.

Pela perspectiva Scott e Bruce (1987), que se inspiraram no modelo de Greiner para elaborarem seu modelo de ciclo de vida, o período estudado se enquadra nos estágios de iniciação e sobrevivência. A fase de sobrevivência é a de expansão dos negócios e expansão financeira, o que de fato, ocorreu na vida da fundação. Ela deixou de ter apenas um negócio, conseguiu sua própria sede, e aumentou sua receita através da parceria com o BESC.

Em 17 anos de ciclo de vida, é possível verificar que a FEPESE passou por algumas mudanças. Sob a ótica de Rossetto (1998), é possível verificar que as mudanças pelas quais a fundação passou foram voluntárias, ou seja, não ocorreram fatos que obrigaram a organização a se reinventar, ela mesma foi precursora de sua adaptação, desde sua criação, que surgiu de um desejo dos professores do CSE, até a mudança para sua própria sede, que caracterizou um marco na vida da FEPESE, pois a partir daí ela começou a expandir, e a contratar outros funcionários (além daquele que foi contratado após os cinco primeiros anos de vida da organização).

Em relação ao posicionamento estratégico, conforme a perspectiva de Miles e Snow (2003), em que classificam a empresa em relação à estratégia adotada, é possível classificar a FEPESE como organização defensiva, isto é, buscando apenas a estabilidade, sem inovações.

Em seu histórico, verifica-se que a fundação não nasceu de um projeto inovador, logo, esta tendência permaneceu por algum tempo, até que ela começasse a buscar atividades que as demais fundações ainda não realizavam. A classificação de Sandroni (1999) este posicionamento, visto que, segundo o autor, a estratégia adotada pela FEPESE neste período é a tradicional, isto é, aquela adotada em mercados sem relevantes inovações tecnológicas.

A análise contextualista de Pettigrew (1987) permite a classificação das mudanças ocorridas na fundação como pertencentes ao contexto e ao processo. Ao contexto, pois a FEPESE surgiu de uma necessidade do Centro Socioeconômico da UFSC, isto porque o ambiente em que seus fundadores estavam inseridos não atendia às suas expectativas e demandas, como ocorria em outros centros da universidade. E ao processo, pois, o ambiente trouxe a oportunidade, mas foi por meio de interações entre os professores que o “plano FEPESE” se concretizou.

#### 4.2.2.2 Fase II – 1995- 2003 (A Consolidação)

A segunda fase do ciclo de vida da FEPESE tem um período mais curto de duração, porém é marcada por fatos importantes, como a diversificação nas atividades da fundação.

##### 4.2.2.2.1 *Cenário Mundial*

Após a disseminação do uso do computador pessoal, a *internet* começou a transformar a vida das pessoas. Com o fim da décadas de 90 e a aproximação dos anos 2000, o mundo sofria com uma nova ameaça, o *bug do milênio*. Wood e Furtado (2009) afirmam que era esperado que aviões caíssem, que mercados financeiros entrassem em queda, que os computadores perdessem todos os seus dados. “Tal como há mil anos, as pessoas temiam que o ano 2000 fosse o começo do fim do mundo, o apocalipse com um toque tecnológico.” (WOOD; FURTADO, 2009, p.917).

Se a perspectiva do fim do mundo não se concretizou com a chegada do milênio, a população, pelo menos dos Estados Unidos, sentiu o medo do apocalipse se tornar realidade



em 11 de setembro de 2001. Conforme Wood e Furtado (2009), os ataques e as consequências oriundas deles foram os piores da história dos Estados Unidos. Enquanto dois aviões atingiam as torres do *World Trade Center*, um terceiro partiu em direção ao Pentágono. O quarto avião se dirigia ao Capitólio, também em Washington, DC, entretanto, os passageiros entraram em confronto com os terroristas para recuperar o controle do avião, e o mesmo perdeu o controle e caiu na Pensilvânia. Os atentados deste dia deixaram cerca de três mil mortos, e marcaram a história estadunidense. (WOOD; FURTADO, 2009). O presidente George W. Bush declarou Guerra ao Terror, colocando o mundo em alerta, e fazendo com que outros grupos terroristas fossem criados, em represália à invasão do EUA ao Iraque.

A ameaça terrorista já existia muito antes do atentado às *torres gêmeas*. Grupos como o IRA na Irlanda, o ETA na Espanha e as FARC na Colômbia existem há mais tempo, e em sua maioria, surgiram como grupos com fundamentos separatistas, como é o caso dos dois primeiros. As FARC buscavam (e ainda buscam) o controle completo da Colômbia. O terrorismo no caso desses grupos era mais “focalizado”, centralizado em seus países de origem. A Al-Qaeda, grupo responsável pelos atentados do dia 11 de setembro de 2001 realiza ataques em outros países, assim como outros grupos semelhantes a ela, como o EIIS, o Talibã e o Boko Haram.

O terrorismo se intensificou a partir do século XXI e tomou proporções mundiais, quase todos os dias há atentados; o fundamentalismo islâmico está presente em todos eles.

#### 4.2.2.2.2 Cenário Nacional

O período de 1992 a 1994 foi conturbado na história do país. O presidente Fernando Collor renunciou e sofreu *impeachment*, em seu lugar assumiu Itamar Franco. Responsável, segundo Santos (2004), por enxugar o Estado e sanear as contas públicas.

Nesta época, Fernando Henrique Cardoso era Ministro da Fazenda e foi um dos responsáveis pela implementação do “Plano Real” como forma de estabilizar a economia e combater a inflação. Conforme Vieira (2007), a primeira medida foi o Programa de Ação Imediata (PAI), o qual tinha como objetivo erradicar a sonegação, estabelecer novos tributos e um acordo sobre a dívida externa. A segunda fase buscava retirar o efeito da inflação com a

criação da Unidade de Valor Real (URV), que segundo Vieira (2007, p. 22), não era uma nova moeda, apenas uma “(...) unidade de conta que unificaria o reajuste de preços”. A terceira fase observa Vieira (2007), adotou a âncora cambial lastreando a oferta monetária. “URV foi convertida em moeda ‘completa’ adquirindo força de reserva de valor e meio de pagamento, criando nova unidade monetária: o Real.” (VIEIRA, 2007, p. 22).

Em 1995 FHC assumiu a presidência do País e reelegeu-se em 1998. Santos (2004) observa que o primeiro mandato foi marcado por tentativas de reforma no Estado (tentativas, pois nunca foram aprovadas no Congresso) e pelas privatizações em diversas áreas. Vieira (2007) ressalta que este mandato foi marcado por crises internacionais que desequilibraram o país “(...) e cada vez mais os instrumentos de política monetária para contenção dos efeitos do mercado internacional tornavam-se menos eficazes” (VIEIRA, 2007, p. 23). Isto porque, afirma o autor, o Plano Real apresenta uma lacuna no que diz respeito à sobrevalorização da moeda.

A elevada taxa de câmbio entre o real e o dólar proporcionava crescimento das importações e redução das exportações. Ainda que o problema da crise externa que vinha se acumulando fosse evidente, o governo não queria que a desvalorização do real pudesse sofrer o mesmo problema ocorrido no México em 1994. (VIEIRA, 2007, p. 23).

Em 2003 assumiu a presidência do país o primeiro presidente do Partido dos Trabalhadores: Luís Inácio Lula da Silva. Conforme observa Santos (2004), Lula venceu a eleição com promessas de mudanças; seu primeiro ano de mandato avançou em reformas estruturais e por uma política de austeridade em conformidade com os acordos existentes com o Fundo Monetário Internacional.

Segundo Silva e Souza-Lima (2010), durante o governo Lula medidas voltadas à assistência social foram implementadas no Brasil, havendo um comprometimento maior com as classes menos favorecidas. Entretanto, conforme os autores, Lula manteve os fundamentos neoliberais na economia do país. Outro aspecto importante a ser observado, porém sob a ótica econômica, é que as medidas desenvolvimentistas de Lula causaram o que Bresser-Pereira (2013) chama de “populismo cambial”, isto é, o câmbio sofreu inúmeras variações, e foi bastante sobre apreciado em um curto período de tempo, causando uma desaceleração da indústria nacional, e aumento das importações.

#### *4.2.2.2.3 Fato marcante regional associado à Fundação*

Segundo a FAPESC (2009), Santa Catarina tem destaque no cenário nacional no que se refere às tecnologias de informação e comunicação. A maior incubadora da América Latina (FIESC, 2000), que já havia sido implantada em Florianópolis em 1986, chegou aos anos 2000 com 35 empresas incubadas, colocando Santa Catarina em uma posição importante no mercado tecnológico.

Se a capital catarinense se destaca no âmbito da tecnologia, a cidade de Joinville tem se destacado pelo dinamismo econômico. A respeito do tema, Santos (2004) afirma que por estar estrategicamente localizada, servida por portos e ligação rodoviária de fácil acesso, ela “(...) é sede de grandes empresas na área de informática e dos *Clusters* metal-mecânico e plástico.” (SANTOS, 2004, p. 219).

#### 4.2.2.2.4 A FEPESE

A partir de 1995 a FEPESE, em parceria com o Banco do Estado de Santa Catarina, o qual desejava contratar estagiários para atuar em suas agências, passou a atuar como Agência de Integração, estreitando as relações entre empresas, universidades e estudantes. A atividade, que primeiramente foi desenvolvida especificamente com o BESC, cresceu e tornou-se um dos negócios da organização, pelo qual ficou conhecida em todo estado de Santa Catarina.

Esta atividade acabou substituindo a anterior, isto porque em 1996 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996) definiu que os cursos de pós graduação não poderiam ser cobrados pelas universidades públicas. “Art. 3o. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;” (MEC, 1996). Sendo que entre segundo o artigo 21 da mesma lei, a educação escolar é composta por: a educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; e educação superior. Em consonância, o artigo 44 afirma que a educação superior abrange cursos sequenciais, cursos de graduação, cursos de pós graduação (nas modalidades de mestrado, doutorado, curso de aperfeiçoamento e especialização) e cursos de extensão (MEC, 1996). Além disso, o presidente 7 afirmou que:

No fim chegamos à conclusão que os cursos não estavam trazendo resultados financeiros.

Segundo os entrevistados, foi o convênio com o BESC, e por consequência, a agência de integração, que permitiram a construção do edifício sede da FEPESE, o qual foi inaugurado em 1998, e foi um dos fatos marcantes do ciclo de vida da organização.

Até esta data, a fundação, que surgiu na Faculdade de Ciências Econômicas - que ofertava os cursos de Contabilidade, Economia e Administração - depois, quando da criação do Centro Socioeconômico, em 1980, dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, passou a ocupar um espaço dentro do centro, “uma salinha embaixo da escada”, como costumam se referir às instalações da FEPESE à época.

Em consequência da mudança de sede e da expansão dos negócios, foi necessária a contratação de mais funcionários. Desta forma, entre 1995 e 2003 a fundação passou a contar com 14 funcionários, sendo que no ano de 1998 teve o maior número de colaboradores, 20, justamente no ano em que houve a migração para o novo prédio.

A partir dos anos 2000 a receita da FEPESE já estava bastante diversificada, visto que em seu portfólio de negócios ela contava com cursos de especialização (alguns em andamento, mesmo após a proibição da cobrança de matrícula, pois era necessário terminar o curso dando continuidade ao cronograma), projetos, agência de integração, e de maneira bastante incipiente, começava a dar os primeiros passos na execução de concursos. Além disso, somam-se às suas receitas o aluguel de salas e as aplicações financeiras (fundações de apoio não obtêm lucro, logo, tudo que gera receita é aplicado para ser reinvestido).

Infelizmente, não há registro contábil sobre as receitas da fundação antes dos anos 2000 e, além disso, ela não era organizada de maneira a separar os centros de custo. Mas, em valores aproximados, é possível verificar que de 2000 a 2003 os projetos contribuíram com 24,07%, 34,14%, 17,81% e 35,5% da receita respectivamente, mostrando que há bastante variação neste nicho do mercado em que a fundação atua, o que ratifica o que já foi anteriormente exposto pelos ex-presidentes, quando afirmam que as atividades da FEPESE são incertas, dependem de muitos fatores.

Ao contrário das receitas de projeto que oscilaram, mas terminaram esta fase do ciclo de vida em alta, as receitas com a agência de integração terminaram com um valor inferior, sendo que de 2000 a 2003 elas representaram 59,57%, 48,79%, 57,08% e 43,45% da receita total da fundação, respectivamente.

Durante este período há receitas classificadas como *outras receitas*, que não são específicas nem há registros sobre o que significam. Acredita-se que elas denominam as receitas advindas de cursos de especialização e/ou das primeiras provas de concurso que foram executadas, e representam uma parcela muito pequena da receita total da fundação, tendo seu pico em 2002, com 2,46%, sendo que no ano anterior foi de 0,26% e no ano seguinte 0,39%. Além disso, há receitas classificadas como *aluguel de salas*, representando 3,68%, 2,35%, 3,32% e 2,63% dos anos de 2000 a 2003.

Verifica-se, por meio dos dados apresentados, ainda que estes sejam de pouca confiabilidade quanto à distribuição das receitas por centro de custos, que as receitas da FEPESE neste período foram oscilantes. Com os dados das receitas financeiras, que representam as aplicações da FEPESE com o que seriam os lucros (caso ela auferisse lucros), podem comprovar esta premissa. Eles variaram de 13,58% da receita total em 2000, chegaram a 20,3% em 2002, e terminaram esta fase do ciclo de vida, em 2003, representando 16,97% da receita total da fundação.

#### 4.2.2.2.5 *Análise teórico-prática do período*

O segundo período do ciclo de vida da fundação foi mais curto que o anterior, isto porque as mudanças que ocorreram nesta fase desencadearam fatos marcantes que deram início a um novo ciclo, sobretudo pelas rupturas que ocorreram com algumas atividades, e o nascimento de outras.

Em relação à estratégia, de acordo com as escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é possível encontrar características deste período da vida da FEPESE na escola ambiental, a qual define estratégia como um processo reativo em que o ambiente exerce papel fundamental em sua formulação. Em 1995 a FEPESE iniciou suas atividades como Agência de Integração de estágios em virtude da oportunidade surgida por meio da parceria com o BESC. Esta nova atividade foi de grande importância para a vida da fundação, pois no ano seguinte as diretrizes que regulamentam a educação no país proibiram a cobrança de mensalidade em cursos de especialização ofertados por universidades públicas, colocando um fim na principal atividade da FEPESE até o momento.

Em relação a esta mudança, sob a ótica de Rossetto (1998), é possível caracterizar a adaptação da FEPESE neste período como determinista. A visão determinística possui duas subdivisões, a seleção natural e a institucional. O caso da FEPESE está relacionado à seleção natural, baseada na clássica teoria de Darwin, em que os mais fortes adaptam-se ao meio e sobrevivem. A oportunidade que surgiu para a fundação foi muito importante para que ela não sucumbisse após o fim de sua principal atividade. Ao mesmo tempo, a organização teve que aprender a desenvolver um novo negócio, sobre o qual não tinha nenhuma experiência.

De acordo com a classificação das organizações de Miles e Snow (2003), é possível denominar a FEPESE nesta fase do ciclo de vida como uma organização prospectora e analista. Prospectora pois, segundo um dos entrevistados, o BESC realizava convênios de estágios com outra empresa nacionalmente conhecida o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), e foi o presidente da época que ofereceu uma parceria com uma empresa local, que estava dentro da universidade, de onde poderia encontrar talentos. Assim, surgiu uma das melhores parcerias que a FEPESE já firmou ao longo do seu ciclo de vida, e que foi a impulsionadora de muitas mudanças para a organização.

Quanto à denominação como organização analista, é possível verificar que neste período, além de manter-se nas áreas “confortáveis”, de projetos e cursos de pós-graduação, a FEPESE começou a atuar em uma área nova, em que nenhuma das fundações de apoio da universidade atuava, ou seja, a gestão de estágios. O que, segundo Sandroni (1999), classifica a estratégia da fundação como oportunista. É possível salientar ainda, que ela manteve seu padrão de qualidade nos cursos de pós-graduação ofertados, que sempre tiveram bastante notoriedade no mercado.

Além disso, ela começava a dar os primeiros passos como organizadora de concursos, visualizando uma nova oportunidade de negócio, mas ainda em parceria com a COPERVE, que já tinha o *know how* neste tipo de negócio.

Sob a perspectiva do ciclo de vida de Adizes (1988), é possível verificar que este período de vida da fundação abrange duas das seis fases propostas pelo autor. A fase toca-toca, em que a empresa ao mesmo tempo em que está sobrevivendo, está crescendo, considerando apenas as oportunidades. A segunda fase vivida pela fundação é a adolescência, que marca seu renascimento e um afastamento dos desejos dos fundadores. De fato, a FEPESE deixou de ser apenas uma fundação para atender às demandas do CSE, e expandiu seus negócios para um outro nicho de mercado.

A ótica de Marques (1994) sobre as fases do desenvolvimento organizacional identifica este período da vida da FEPESE como o estágio adaptativo, em que as organizações estão se adaptando ao ambiente no qual estão inseridas. Já em Kaufmann (1990), caracteriza-se este ciclo de vida da fundação no estágio de maturação e institucionalização, visto que é nesta fase que a empresa já possui uma estrutura definida, conhece mecanismos de planejamento, e então começa a diversificar seus negócios.

Pela perspectiva de Greiner (1998) identifica-se a organização na fase de delegação, em que o alto escalão não tem o controle exclusivo da organização. Em consonância, o modelo de Scott e Bruce (1987) caracteriza este período como uma fase de expansão, em que ocorre a descentralização de autoridade, a formalização dos sistemas administrativos e a contratação de outras pessoas (gerentes) para profissionalizar a organização.

As mudanças estratégicas pelas quais a FEPESE passou, sob a análise contextualista de Pettigrew (1987), pode ser classificada como mudanças de contexto e de conteúdo. Contexto, novamente, pelas oportunidades surgidas no ambiente em que a organização está inserida, ou seja: o fim dos cursos de pós-graduação a nível de especialização, e a possibilidade de trazer o banco do estado como parceiro para a contratação de estagiários. O conteúdo, pelos negócios da fundação que sofreram alterações, isto é, ela passou de uma fundação com apenas um funcionário, funcionando em uma pequena sala do CSE, administrando projetos e ministrando cursos de pós-graduação, para uma organização com uma sede própria, que aumentou seu portfólio de negócios, sua receita, e o número de funcionários.

Neste período, a FEPESE teve cinco presidentes, sendo que um deles já havia sido presidente no período anterior, e sofreu com a alteração de quatro reitores da Universidade Federal de Santa Catarina. Dentre eles, Antônio Diomário de Queiroz e Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, em seu segundo mandato, receberam a mesma quantidade de votos como os reitores mais influenciaram/tiveram um papel importante na vida da fundação.

#### 4.2.2.3 Fase III – 2004 a 2017 (A reestruturação)

A última fase do ciclo de vida é composta por novos negócios e pela luta pela sobrevivência em meio às adversidades impostas pelo contexto externo,

#### 4.2.2.3.1 *Cenário Mundial*

A globalização, que foi difundida durante a década de 90 e que permitiu que os cidadãos tivessem acesso a qualquer tipo de produto ou serviço de todos os lugares do mundo, está também por trás das crises que eventualmente começam em um país e se multiplicam. Isso pode ser percebido pela crise que se espalhou pelo mundo em 2008 e ficou conhecida como “a bolha imobiliária”.

Segundo Wood e Furtado (2009, p.940), há algum tempo os especialistas avisavam sobre o crédito, que estava abaixo dos padrões aceitáveis. “Há dez anos que a mágica de Wall Street vinha disseminando o risco, aumentando o crédito com o mínimo de garantias e desanuviando o horizonte econômico. Poucos bancos estavam preparados para o que estava por vir.”

O *Lehman Brothers*, banco com 150 anos de história e sediado em *New York*, foi um dos mais atingidos, isto porque ele tinha como negócio o crédito para pessoas consideradas com risco alto de inadimplência, o chamado *subprime*. Em 15 de setembro de 2008 o banco solicitou proteção contra falência. A quebra do *Lehman Brothers* levou à interrupção dos empréstimos bancários e ao grande investimento para evitar que outras instituições financeiras tivessem o mesmo destino, porém, isto não foi suficiente, conforme argumentam Wood e Furtado (2009, p.940) “A consequência foi uma grave crise global, causada por banqueiros que buscavam lucrar com a revenda do que passou a ser chamado de ‘ativos tóxicos’, enquanto o resto do mundo pagava o preço pela sua arrogância e cobiça.”.

Este cenário de incerteza era o que estava aguardando por Barack Obama em 2009. O primeiro presidente negro dos EUA venceu a eleição representando, segundo Wood e Furtado (2009) uma ruptura com o passado, por meio do *slogan* “Uma mudança em que podemos acreditar”. Obama significou um marco na história dos EUA, que, apesar de gostar de George W. Bush, principalmente pela sua postura após os ataques de 11 de setembro, acreditava que



ele era o “(...) responsável pelo enfraquecimento interno, externo e econômico dos EUA por ter iniciado duas guerras.” (WOOD e FURTADO, 2009, p. 940).

Se a década de 90 trouxe a globalização, o computador pessoal e a utilização da *internet*, a partir dos anos 2000, surgiram os *smartphones*, equipamentos de celular capazes de fazer quase tudo que um *desktop* faz. O *smartphone* simplificou e facilitou muitas atividades do dia-dia, permitindo o contato entre as pessoas, e pesquisas via *internet* em qualquer lugar, a qualquer hora.

#### 4.2.2.3.2 Cenário Nacional

Em 2004 Lula era o presidente do Brasil e buscava, por meio de suas medidas, melhorar a qualidade de vida da população, para isso, estabeleceu o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Apesar de ser um presidente “de esquerda”, Lula tentou dar continuidade às medidas oriundas de seu antecessor. Entretanto, conforme destacam Loureiro, Abrucio e Pacheco (2010, p. 68), “o ponto mais visível da presidência Lula no campo da administração pública tem sido, até agora, sua incapacidade de estabelecer uma agenda em prol da reforma da gestão pública.” Em seu discurso de posse, Lula falou sobre o combate à corrupção, e à criação de 10 milhões de empregos. Entretanto, segundo Bresser-Pereira (2013, p. 23), o governo Lula foi uma opção ao neoliberalismo, porém não tem bem sucedida, principalmente do ponto de vista econômico, pois “(...) para dobrar durante pouco tempo a taxa de crescimento durante uns poucos anos, valeu-se do aumento do preço internacional das *commodities* exportadas pelo país.” (BRESSER-PEREIRA, 2013, p. 23).”

O primeiro PAC tinha um investimento inicial de R\$ 503 bilhões; já o segundo PAC previa um investimento de R\$ 1,59 trilhão de reais. Entretanto Braz (2007 apud RODRIGUES; SALVADOR, 2011) faz uma crítica ao andamento e execução do programa, afirmando que para que se concretizasse da forma prevista, o governo só teria duas opções, sendo as duas socialmente perversas: ou o aumento da já pesada carga tributária, ou manter a receita, mas redirecionar as verbas direcionadas às áreas sociais.

A elevada taxa de impostos é um fardo pesado tanto para o bolso dos brasileiros, como para o crescimento do país. Segundo Sicsú (2007 apud RODRIGUES; SALVADOR, 2011, p. 137)

“[...] mesmo que o PAC represente uma visão fiscal mais desenvolvimentista, o governo ainda mantém uma política de estagnação econômica com juros elevados, câmbio valorizado e gastos sociais limitados”.

Sicsú (2007 apud RODRIGUES; SALVADOR, 2011) afirma ainda que o PAC além de ter sido o mais importante programa do segundo mandato de Lula, foi o carro-chefe da campanha eleitoral de Dilma Rouseff.

Em janeiro de 2010 Rouseff, candidata do Partido dos Trabalhadores, assumiu a presidência da República como a primeira mulher a assumir o cargo no país.

Se no início de seu governo, segundo Bresser-Pereira (2014), Lula tentou liderar o que passou a ser conhecido como “o novo pacto nacional” (assim foi criado o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da presidência da República), o governo Dilma tratou de dar continuidade a este plano, sendo que o Estado passou a ter mais participação na economia, e a estratégia desenvolvimentista ganhou ainda mais força. Foi o que Bresser-Pereira (2014) chama de “nova Era Vargas”.

O governo Lula não deixou apenas este legado para Rouseff. Os escândalos de corrupção e desvios de verba marcaram o governo do presidente, e mais tarde, motivariam investigações e manifestos no governo da *presidenta*.

Se os brasileiros foram às ruas em 1992 para o *Fora Collor*, em 2013 os manifestantes retornaram. Apesar de terem iniciado pelo aumento de R\$ 0,20 centavos no aumento da tarifa de ônibus e de metrô em São Paulo, a insatisfação com a política e com os governantes, foi o maior motivador da população, conforme observa Matheus (2013, p. 11)

os poderes legislativos e executivos se voltam para a opinião pública quando precisam pedir votos, pensando que os votos que os conduziram ao poder na eleição anterior ficam guardados no armário, para serem usados na eleição seguinte.

Aos poucos, outros motivos foram surgindo para as pessoas irem às ruas: os gastos com a Copa do Mundo de 2014, cuja sede foi o Brasil, a falta de segurança pública e de outros serviços de necessidade básica (e previstos em Constituição), como saúde e educação.

Em resposta às manifestações, a presidente Dilma Rouseff lançou 5 pactos, conforme destaca Silva Júnior (2013): pacto da responsabilidade fiscal; pacto político; pacto da educação; pacto das saúde; e pacto pela mobilidade urbana.

Apesar dos pactos, e das tentativas do governo, a insatisfação popular continuou presente. Outros escândalos de corrupção surgiram, a economia do país ficou bastante abalada, e em 2016, o país sofreu novamente com um *impeachment*: Dilma Rouseff foi tirada do cargo de presidente sob acusação de crime de responsabilidade fiscal.

#### 4.2.2.3.3 Fato marcante regional associado à Fundação

Este período em especial não apresentou muitos fatos regionais relevantes relacionados ao ciclo de vida da fundação. Entretanto, é possível salientar a criação da Lei Catarinense de Inovação (nº 14.238/2008) após o Governo Federal ter criado

(...) o seu marco legal seu marco legal, especialmente a Lei 10.973, de 2.12.2004 Lei de Inovação, estabelecendo condições específicas ao apoio estatal à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, regulando a relações entre as instituições públicas federais de pesquisa e o setor produtivo, além de estimular a criação de ambientes de inovação, o processo de inovação nas empresas e o empreendedorismo inovador. (FAPESC, 2009, p. 37).

A Lei Catarinense de Inovação estimula a inovação e facilita as relações entre os órgãos da administração pública e dispõe sobre

incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina, visando à capacitação em ciência, tecnologia e inovação, o equilíbrio regional e o desenvolvimento econômico e sustentável. (FAPESC, 2009, p.37).

Além disso, ela formalizou os processos e a prestação de contas dos projetos voltados à inovação.

#### 4.2.2.3.4 A FEPESE

A partir de 2004 a FEPESE passou a executar ativamente concursos públicos em todo o estado de Santa Catarina. Os concursos são realizados tanto em prefeituras, quando em órgãos como o Ministério Público.

Vale salientar que no ciclo de vida anterior, mais especificamente em 1998, a fundação realizou algumas provas, entretanto, de acordo com o que foi exposto em conversa com o

presidente 3, a FEPESE realizou estas provas em parceria com a COPERVE, pois esta instituição conhecia os procedimentos e já atuava no mercado. Foi por influência de um dos membros da diretoria, que também foi professor da UFSC e atuante na própria COPERVE, que a fundação entrou no mercado dos concursos públicos.

O presidente 3 afirmou ainda que a “pequena parte” em que a FEPESE participava ainda era feita de maneira amadora, e que levou um tempo até que se profissionalizasse e pudesse realizar concursos sozinha. Segundo ele, isto aconteceu no fim de 2003 e começo de 2004.

É importante salientar que a partir de 2014 a FEPESE terceirizou a contabilidade, que ajudou a profissionalização do setor e a organização das receitas e centros de custo. Conforme salientado anteriormente, não há registros contábeis da fundação antes dos anos 2000, e até 2013, os dados são desorganizados, misturados. Acredita-se que as receitas de concursos, por exemplo, estão aglutinadas em *outras receitas* junto com as receitas dos cursos de pós-graduação, ou até mesmo nas receitas de *projetos*. Isto pode explicar o fato de que no período de 2004 a 2016, a receita de concurso compõe apenas 6% da receita total da fundação, o que não poderia ser diferente, já que até 2014 a receita deste negócio está zerada, ou seja, não há registro de dados contábeis. Somente após a profissionalização da contabilidade é que se começou a separar os centros de custo, e desta forma, verifica-se que os concursos contribuíram com 24,19%, 34,47% e 19,6% da receita da FEPESE de 2014 a 2016.

As receitas dos projetos oscilaram, passando de 55,87% da composição da receita total da fundação em 2004, para 67,38% em 2016, sendo que alcançou os índices mais elevados em 2013 quando compôs 86,32% da receita total da FEPESE. Apesar e manterem-se relativamente positivas, isto é, sempre compondo mais de 50% da receita total, e mostrando-se elevadas em relação ao período anterior do ciclo de vida, nota-se que houve bastante oscilação, sobretudo no ano de 2015, quando caíram de 64,31% para 51,82%.

Outra receita importante e que tem oscilado negativamente é a que se refere às aplicações financeiras. Este é um fato importante, visto que as aplicações estão relacionadas ao dinheiro que “sobra” da fundação e é aplicado para ser reinvestido. Esta receita, que em 2004 representava 7,5% da receita total da fundação, no ano de 2016 passou a representar apenas 3,36%.

Observa-se que neste mesmo período, os cenários político e econômico nacional têm sofrido tanto com crises, *impeachment*, oscilação de juro e escândalos políticos. Além disso, o período coincide também com a gestão da UFSC que teve baixa popularidade tanto entre os entrevistados da FEPESE, quanto entre as entrevistas realizadas com os gestores das demais fundações, ou seja, a gestão da reitora Roselane Neckel.

Durante as entrevistas, a única reitora que foi especialmente citada foi a Roselane. Os gestores fizeram questão de mencionar sobre como as políticas adotadas pela primeira reitora (mulher) da UFSC tiveram impacto negativo, sobretudo para as fundações de apoio. Um dos presidentes da FEPESE se manifestou a respeito durante uma das conversas realizadas para esclarecer dados da pesquisa:

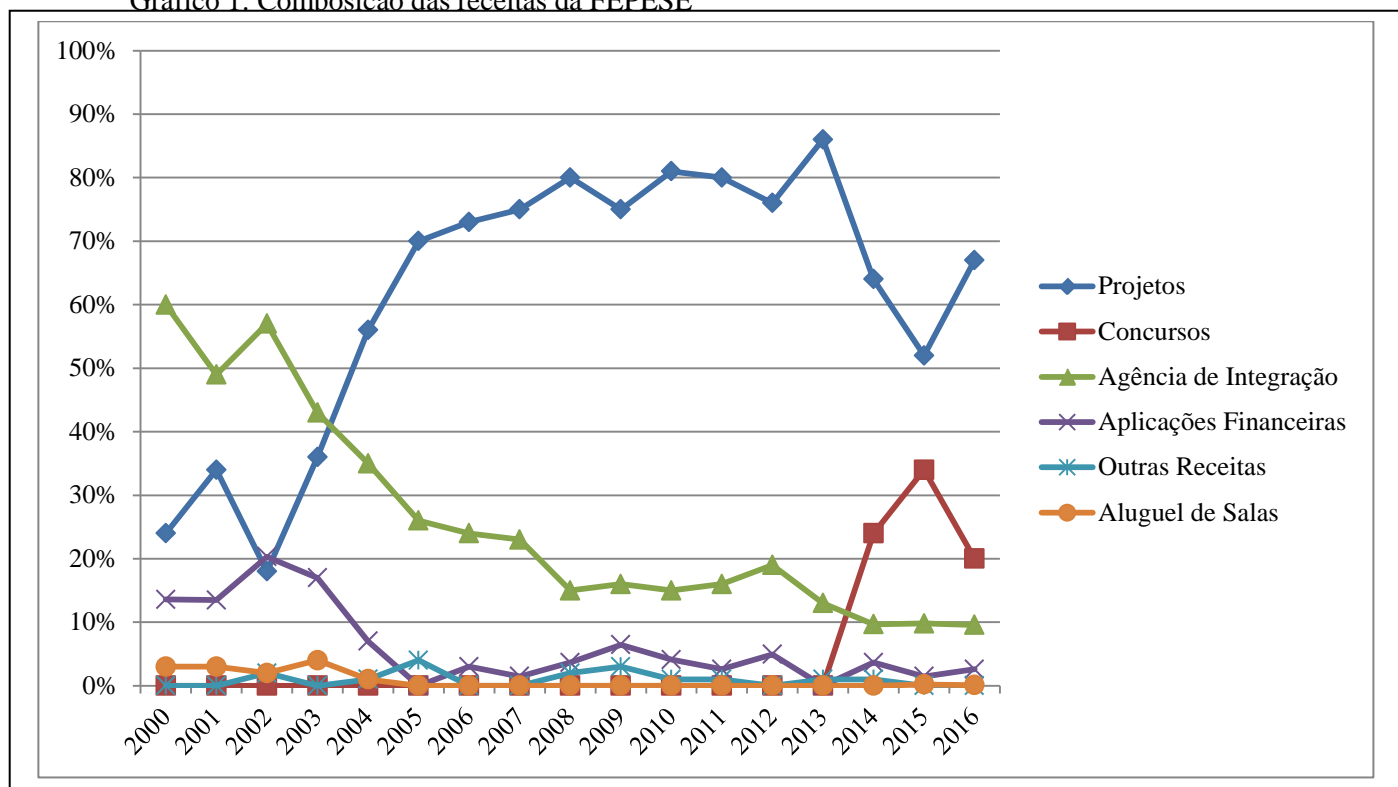
Nós tivemos aí uma gestão passada de uma professora que colocava acima de tudo, a ideologia. Dentro do possível ela eliminava as fundações. A FEPESE foi a mais prejudicada. A vice-reitora havia sido diretora da FEESC, e a FAPEU nasceu como cria da reitoria. Logo, se precisasse de algo, era a FAPEU por ser a maior. Então, alguns professores que eram ideologicamente contra a reitora tinham seus projetos cortados. Foram quatro anos de muito aperto pra gente (PRESIDENTE 7).

Atualmente, as salas da FEPESE que eram alugadas estão ocupadas, o que justifica o fato de que as receitas referentes a esta fonte de renda estejam nulas. As receitas que a contabilidade apresentou como *outras receitas* também encontram-se zeradas. Isto porque, conforme mencionado, o setor de contabilidade organizou os centros de custo da fundação, separando as receitas e os gastos da fundação das receitas e dos gastos advindos de projetos (encaixam-se aqui os concursos e a agência de integração, que são geridos como projetos).

O gerenciamento de estágios continuou sendo um dos negócios da fundação, que também aumentou o número de projetos executados, tanto em parceria com a UFSC quanto com outros órgãos, por exemplo: DEINFRA, ANTT, entre outros.

O Gráfico 1 mostra a oscilação das receitas da FEPESE por ano. O gráfico foi elaborado com os dados desde os anos 2000 para que uma comparação entre os dois ciclos de vida pudesse ser observada, visto que não há dados referentes aos anos anteriores.

Gráfico 1: Composição das receitas da FEPESE



Fonte: Elaborado pela autora

A análise gráfica permite que se observe a importância que os projetos têm para as receitas da fundação, visto que, com exceção do período inicial, em que a execução de projetos era feita de maneira incipiente, as receitas de projetos têm contribuído cada vez mais com o montante. O crescimento maior ocorreu a partir do ano de 2003, sendo que se estabilizou nos anos seguintes e teve um pico de crescimento em 2012. Houve uma queda acentuada a partir de 2013, sendo que o ano de 2015 pode ser considerado, segundo observa-se no gráfico, o pior ano para os projetos desde sua criação e crescimento a partir dos anos 2000. Verifica-se que há uma tendência de crescimento no último ano, ainda que tímida – relacionada à crise econômica e política que envolve todo o cenário nacional.

Em 2011 a fundação reestruturou-se com um novo estatuto, que segundo o presidente 7, foi para adequar-se às novas legislações por exigência do Ministério Público Estadual.

Muitas amarrações, muita fiscalização, que antes não tinha (PRESIDENTE 7).

Conforme o presidente, antes o regime era outro, sendo que os 70 fundadores da organização eram os responsáveis por ela, como se fossem os sócios da fundação.

O presidente Sarney mudou a legislação, e a partir deste momento, as fundações não tinham mais estes “sócios”, as fundações passaram a ser da comunidade.

Atualmente, afirma o presidente 7, “o MP vela pelas fundações e houve uma padronização dos estatutos, apesar de ser muito diferente em cada estado.” Ele observa ainda que, se antes havia um estigma de que uma fundação nascida em um centro da UFSC deveria “servir” apenas a ele, a partir das determinações do Ministério Público Estadual as fundações passaram a ser “universais”, e não são mais responsáveis pelos projetos de um único centro.

Sobre o regimento da FEPESE, o presidente 7 afirma:

Ela é privada, todos os registros no cartório são de entidade privada (...) mas como trabalha com dinheiro público, fica sujeita às legislações do direito público. A fundação é da comunidade e o ministério público vela. A fundação tem uma estrutura, com conselho curador, o presidente é uma pessoal qualquer, teoricamente (...) quando abrir a inscrição, você se inscreve, mas quem escolhe é o conselho curador. É um acerto político de quem vai ser. Eu quebrei o estigma de ser o primeiro [presidente] aposentado.

Em 2016, com o intuito de adequar sua estrutura de colaboradores, a FEPESE passou a ter um novo organograma, o qual extinguiu alguns cargos de gerência e começou a ter a atuação dos coordenadores de setor. Sobre estas gerências, o presidente 7 afirma:

O presidente ratifica seu posicionamento observando que a estrutura ficou mais enxuta, operacional e ágil na tomada de decisões e que os cargos em comissão são definidos de acordo com o tamanho da fundação. Isto porque, durante alguns anos, era a política de um dos presidentes oferecer um cargo comissionado para melhorar o salário dos funcionários. Entretanto, os “gerentes” não tinham nem as responsabilidades e atividades que estão atreladas a um cargo de gerência, nem pessoas subordinadas a eles que justificasse o cargo hierarquicamente superior.

Nós tínhamos nove gerências, se eu não me engano. Não tem como. Eram gerências sem responsabilidade. [Além disso] Nosso organograma não era interligado, tínhamos uma superintendência subordinada às três diretorias. (PRESIDENTE 7).

O entrevistado observa ainda que muitas vezes algumas mudanças não obtinham êxito por “esbarrarem” em conflitos existentes entre os gerentes, e que até a secretária da presidência tinha um cargo de gerência, apesar de ele não estar disposto no organograma. O presidente observa uma grande mudança nas relações interpessoais na fundação, e acredita que mesmo que passem despercebidas, a melhora na comunicação, na relação intersetorial, traz muitos benefícios para a FEPESE.

Hoje a gente tem um sentido de equipe. Facilitou a comunicação. (...) tem uma junção interessante, as pessoas se conversam. São coisas que as pessoas não olham diretamente, mas acontece (referindo-se aos conflitos por existirem tantos gerentes). (PRESIDENTE 7).

A Figura 6 apresenta a estrutura organizacional da FEPESE, que vigorou até abril de 2016.

Figura 6: Estrutura Organizacional da FEPESE até 2016

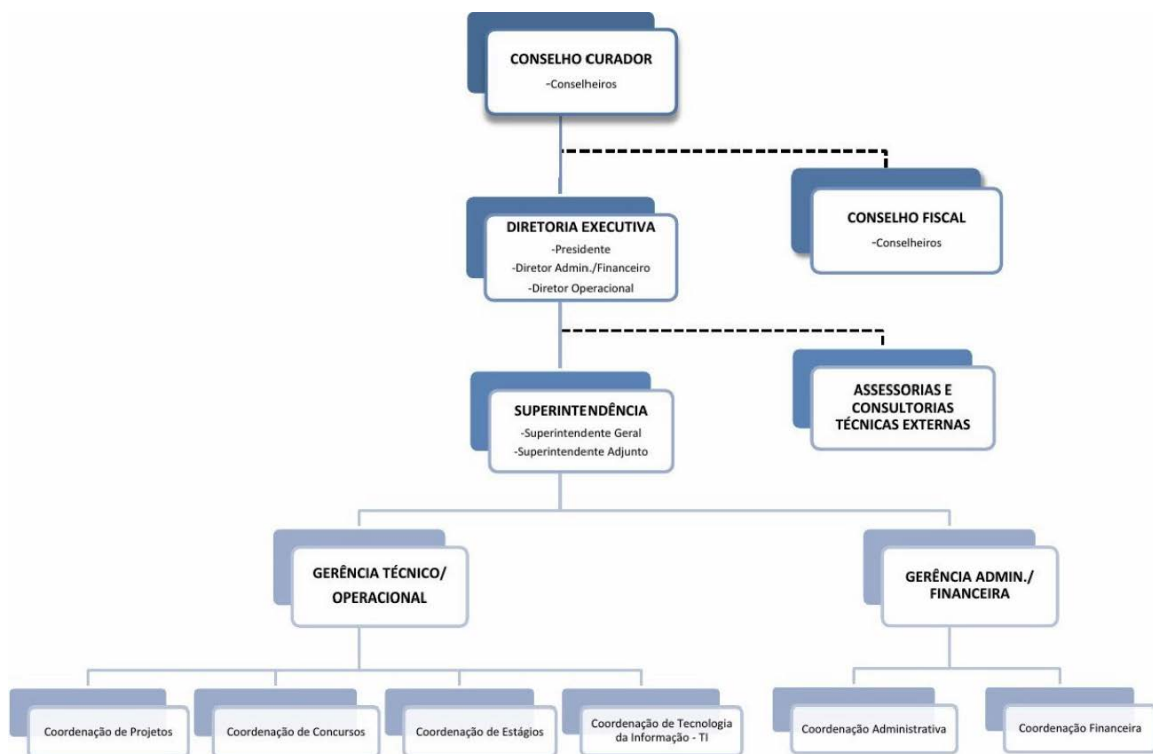


Fonte: FEPESE (2015, p. 8)

A Figura 7 apresenta o novo organograma da instituição, que passou a vigorar em abril de 2016.



Figura 7: Estrutura Organizacional da FEPESE a partir de 2016



Fonte: FEPESE (2016)

Após a contratação de uma consultoria especializada, ficou definido que a fundação teria duas gerências, divididas em *atividades meio* e *atividades fim*, ou seja, a Gerência Técnico Operacional e a Gerência Administrativo Financeira, as quais tem como subordinados, os coordenadores de cada setor.

#### 4.2.2.3.5 Análise teórico-prática do período

A análise do último período do ciclo de vida da fundação compreende os últimos 13 anos de vida da organização, até os dias atuais.

A partir de 2004 a FEPESE profissionalizou e se fortaleceu na execução de a concursos públicos. Os concursos públicos e processos seletivos são realizados em prefeituras em todo o estado de Santa Catarina, e em outros órgãos do estado.

Estas atividades continuaram concomitantemente com a gestão da Agência de Integração de Estágios e a gestão de projetos. Apenas os cursos se pós graduação não são mais executados pela fundação em virtude de normativa que proíbe.

Neste período, a FEPESE foi presidida por cinco pessoas, sendo que um deles estava presente quando da constituição da fundação, e já havia sido presidente no primeiro período de estudo. Além disso, passou pela gestão de quatro reitores da UFSC, sendo que o ex-reitor Álvaro Toubes Prata foi o mais citado entre os respondentes como um dos reitores mais influentes para a vida da FEPESE, desta forma, foi considerado o reitor mais importante durante o período estudado. Um fato a se ressaltar é que o atual reitor, o qual assumiu o cargo no ano de 2016, já recebeu dois votos como reitor que exerceu papel importante na vida da organização.

Pela análise da adaptação estratégica proposta por Rossetto (1998), é possível verificar que este período é marcado por mudanças determinísticas. Conforme já foi abordado, a abordagem determinística aborda outras duas perspectivas: a seleção natural e a institucional. A seleção natural, conforme já verificado em um período anterior, faz com que as organizações adaptem-se ao meio como uma forma de sobrevivência, conforme ocorreu com a FEPESE ao iniciar a execução dos concursos públicos. Atualmente o cenário está mais competitivo, bem como com a crise agravada no contexto nacional diminuiu as verbas repassadas para os concursos públicos. A recessão econômica aliada à competitividade do mercado tem obrigado a fundação a adequar-se, reformular novas práticas para manter-se no mercado. Esta atitude caracteriza o isomorfismo institucional, quando as empresas assemelham-se umas às outras para buscar a legitimidade em seus negócios.

A estratégia adotada pela fundação, conforme Miles e Snow (2003), caracteriza-a como prospectora, analista e reativa. Prospectora e analista por motivos que já foram mencionados no ciclo de vida anterior: a organização permanece atuando no mercado que lhe oferece estabilidade, mas começa a buscar outros mercados pra expandir seus negócios. Entretanto, é possível observar o comportamento reativo da fundação neste período, sobretudo nos últimos anos, quando os negócios aparentemente começaram a estagnar, conforme mostram as receitas, a empresa perdeu espaço no mercado, e, por mais que tenha observado o caos, não foi capaz de tomar atitudes que amenizassem a situação, ou até mesmo que evitassem uma crise.

Sobre estes aspectos, na ótica de Sandroni (1999), é possível definir que a FEPESE traçou estratégias oportunistas, defensivas e imitativas durante esta fase do seu ciclo de vida. De certa forma, no começo desta fase do ciclo de vida, conforme já observado, a fundação conseguiu visualizar no mercado uma nova oportunidade de negócio e investiu nela. Entretanto, com o passar dos anos, a organização parou de inovar, além de ter estagnado, transformou-se em uma “máquina pesada”, com bastantes funcionários e uma receita que já não estava bem como em outros tempos, e que vem caindo, de maneira geral.

Atualmente, verificando que não pode mais continuar na situação que se encontra, a fundação tem buscado se atualizar, seja por meio do uso de redes sociais, seja por meio de cursos ofertados aos funcionários, sobretudo oferecendo oportunidade para que os funcionários tenham contato com outras fundações e possam comparar experiências e aproveitar conhecimentos.

Em relação à análise do ciclo de vida organizacional deste período, sob a ótica de Adizes (1988), é possível caracterizar a FEPESE no estágio da burocracia incipiente e da burocracia. Estes são estágios atingidos pela empresa quando esta já alcançou a plenitude, ou seja, já amadureceu, cresceu, e está se dirigindo ao estágio final: a morte. Entretanto, para evitar a entropia negativa, é necessário que a organização tome medidas não só de sobrevivência, mas de renovação.

A perspectiva de Marques (1994) caracteriza a fundação nos estágios participativo e inovativo. Estes são os últimos estágios do desenvolvimento organizacional descrito pelo autor. Entre o estágio participativo e o inovativo encontra-se o adaptativo, descrito no período anterior, contrariando a ordem proposta por Marques. A FEPESE nestes últimos anos tem trazido os conceitos de gestão participativa, sobretudo para que possa chegar ao estágio inovativo, aproveitando as lições apreendidas nos estágios anteriores. A reestruturação do organograma teve, além do propósito de enxugar a estrutura para diminuir custos, o objetivo de aproximar a relação intra e intersetorial.

Em Kaufmann (1990) denomina-se o período vivido pela FEPESE como um estágio de renovação, no qual ocorrem ajustes culturais e estruturais, além da possibilidade de a organização voltar os olhos para os seus valores originais.

Sob a perspectiva de Greiner (1998), a fundação se encontra nos dois últimos estágios do ciclo de vida: o de coordenação e colaboração. A fase de colaboração está bastante

marcada, conforme verificado na proposta de Marques (1994), pela flexibilidade da gestão, em que os problemas e as decisões são tomadas em equipe.

Por fim, em Scott e Bruce (1987) a FEPESE chegou à maturidade, isto é, ela pode continuar crescendo, sobretudo impulsionada pela competitividade, mas precisa lidar com os custos e as pressões. Conforme relatado pelos respondentes do questionário, as pressões que a fundação sofreu quase sempre estiveram relacionadas às políticas universitárias. O mercado tem se tornado competitivo, obrigando a FEPESE a ajustar seu organograma, repensar suas atividades e negócios, e conforme citado pelos respondentes, planejar-se melhor para o futuro, como forma de sobreviver às crises, visto que seus negócios são “incertos” e muito dependentes.

As mudanças ocorridas na FEPESE durante esta última fase do ciclo de vida, podem ser classificadas, segundo Pettigrew (1987) como mudanças de relacionadas ao contexto e ao conteúdo, da mesma forma como ocorreu no ciclo de vida anterior. Houve mudança de contexto, só que desta vez envolvendo mais o ambiente interno que o externo, porque a fundação passou pela reestruturação de seu estatuto, em 2011, como está se adaptando às mudanças ocorridas recentemente, em 2016, referentes ao organograma. A mudança quanto ao conteúdo foi menor que na fase anterior, visto que houve a lenta inserção dos concursos públicos, no início do ciclo, porém as demais atividades foram mantidas, concomitantemente.

#### **4.2.3 O processo de adaptação estratégica da FEPESE**

O processo de adaptação estratégia da FEPESE, ocorrido em seus 40 anos de vida pode ser resumido em três fases, conforme já exposto anteriormente, com base nos questionários e entrevistas realizadas durante a realização desta pesquisa. Em cada uma destas fases a organização sofreu interferências do contexto em que está inserida, como qualquer outra organização. O que torna a fundação ainda mais exposta às adversidades impostas pela política e pela economia é o fato de lidar prioritariamente com recursos públicos. Além disso, o fato de estar inserida em um ambiente universitário, torna-a vulnerável à troca de reitores, que acontece a cada quatro anos. Ou seja, além de lidar com as crises políticas que afetam as organizações de maneira geral no ambiente macro, a FEPESE precisa ainda lidar, no micro ambiente, com a política universitária, que nem sempre é favorável às fundações de apoio.

O Quadro 3 representa o processo de adaptação estratégica da fundação por meio dos seus ciclos de vida, contextualizados com os acontecimentos marcantes a nível mundial, nacional e regional, bem como relacionando-os com a gestão da UFSC em cada período. Além disso, foram abordados os conceitos de estratégia segundo Mintzberg, Miles e Snow e Sandroni, de ciclo de vida segundo Adizes, Marques, Kaufmann, Greiner e Scott e Bruce, de adaptação estratégica segundo Rossetto, e de mudança segundo Pettigrew, relacionados a cada fase da vida organizacional da FEPESE. Foram apontados ainda, em cada uma dessas fases, os principais eventos de mudança ocorridos na fundação sob o ponto de vista dos gestores e do primeiro funcionário.

Quadro 3: Adaptação estratégica da FEPESE e seus ciclos de vida

| <b>Fase</b>  | <b>Fase I (1977 – 1994)</b>  | <b>Fase II (1995 – 2003)</b>   | <b>Fase III (2004 – 2017)</b>   |
|--|--|--|---|
| <b>Contexto</b>                                    |  |  |   |
| <b>Cenário mundial</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização</li> <li>• Computador pessoal</li> <li>• Queda do muro de Berlim</li> <li>• Fim da Guerra Fria</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Bug do Milênio</li> <li>• Intensificação do terrorismo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia</li> <li>• Quebra do Banco Lehman Brothers - Crise econômica mundial</li> <li>• Popularização da tecnologia (<i>smartphones</i>, redes sociais...)</li> </ul> |
| <b>Cenário nacional</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo Militar (1985)</li> <li>• Redemocratização</li> <li>• Constituição Federal</li> <li>• Era Collor</li> <li>• <i>Impeachment</i></li> <li>• Lei das Fundações de Apoio (Lei nº 8.958/1994)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflação</li> <li>• Plano Real</li> <li>• Privatizações</li> <li>• Lei de diretrizes e bases da educação (Lei nº 9.394/1996)</li> <li>• Partido trabalhista no governo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da renda</li> <li>• Crise econômica</li> <li>• <i>Impeachment</i></li> <li>• Crise política</li> </ul>   |
| <b>Fato marcante regional associado à Fundação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição do Estado de Santa Catarina</li> <li>• Criação da Fundação CERTI</li> <li>• Instituição legal da FAPEU</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da primeira incubadora de tecnologia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei catarinense de Inovação (Lei nº 14.328/2008)</li> </ul>  |
| <b>Nº colaboradores (média por período)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,5 funcionários</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15,2 funcionários</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 funcionários</li> </ul>   |
| <b>Imóvel</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculdade de Ciências Econômicas (Centro de Florianópolis)</li> <li>• Sala no Centro Socioeconômico – UFSC</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala no Centro Socioeconômico – UFSC</li> <li>• Sede própria ao lado do Centro Socioeconômico (inaugurada em 1998)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanência na sede própria ao lado do Centro Socioeconômico</li> </ul>  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Composição de receitas em percentual (média por período)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sem dados registrados</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos: 28%</li> <li>Concurso: 0%</li> <li>Agência de integração: 52%</li> <li>Aplicações financeiras: 16%</li> <li>Outras receitas: 1%</li> <li>Aluguel de sala: 3%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos: 72%</li> <li>Concurso: 6%</li> <li>Agência de integração: 18%</li> <li>Aplicações financeiras: 3%</li> <li>Outras receitas: 1%</li> <li>Aluguel de sala: 0%</li> </ul> |
| <b>Negócios</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos</li> <li>Cursos de pós-graduação</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos</li> <li>Cursos de pós graduação</li> <li>Agência de Integração de estagiários</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos</li> <li>Agência de Integração de estagiários</li> <li>Concursos Públicos</li> </ul>  |
| <b>Escola de estratégia dominante (Mintzberg)</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escola do Design</li> <li>Escola do Poder</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escola ambiental</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escola do aprendizado</li> <li>Escola cultural</li> </ul>  |
| <b>Estratégia dominante Miles e Snow</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Defensiva</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prospectora</li> <li>Analista</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prospectora</li> <li>Analista</li> <li>Reativa</li> </ul>  |
| <b>Estratégia dominante Sandroni</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia tradicional</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia oportunista</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia oportunista</li> <li>Estratégia defensiva</li> <li>Estratégia imitativa</li> </ul>  |
| <b>Mudança estratégica Pettigrew</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto</li> <li>Processo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto</li> <li>Conteúdo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto</li> <li>Conteúdo</li> </ul>  |
| <b>Ciclo de vida Adizes</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Infância</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toca Toca</li> <li>Adolescência</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Burocracia Incipiente</li> <li>Burocracia</li> </ul>   |
| <b>Ciclo de vida Marques</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estágio conceptual</li> <li>Estágio organizativo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estágio adaptativo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estágio participativo</li> <li>Estágio inovativo</li> </ul>  |
| <b>Ciclo de vida Kaufmann</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nascimento/Infância</li> <li>Crescimento</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maturação e Institucionalização</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renovação</li> </ul>   |
| <b>Ciclo de Vida Greiner</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Direção</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Delegação</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação</li> <li>Colaboração</li> </ul>  |
| <b>Ciclo de vida Scott e Bruce</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciação</li> <li>Sobrevivência</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maturidade</li> </ul>  |
| <b>Adaptação estratégica Rossetto</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntarismo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinismo: seleção natural</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinismo: seleção natural e isomorfismo institucional</li> </ul>   |
| <b>Período de reitoria</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Caspar Erich Stemmer</li> <li>Ernani Bayer</li> <li>Rodolfo Joaquim Pinto da Luz</li> <li>Bruno Rodolfo Schlemper Junior</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bruno Rodolfo Schlemper Junior</li> <li>Antônio Diomário de Queiroz</li> <li>Rodolfo Joaquim Pinto da Luz</li> <li>Lúcio José Botelho</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lúcio José Botelho</li> <li>Alvaro Toubes Prata</li> <li>Roselane Neckel</li> <li>Luiz Carlos Cancellier de Olivo</li> </ul>   |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Principal evento de mudança na perspectiva dos entrevistados</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança para a UFSC</li> <li>• Contratação do primeiro funcionário</li> <li>• Cursos de pós-graduação<br/><i>Lato Sensu</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguração do edifício sede</li> <li>• Parceria com o BESC – Agência de Integração</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos públicos</li> <li>• Novo estatuto</li> <li>• Reestruturação / Organograma</li> </ul> |
|---|---|---|---|

Fonte: Elaborado pela autora

A contextualização do processo de adaptação estratégica da fundação com aspectos ligados ao cenário mundial, nacional e regional, sobretudo aos fatores relacionados à instalação da FEPESE dentro de uma universidade federal, ratifica o que foi verificado nas entrevistas com gestores das outras fundações quanto à influência do meio nas atividades deste tipo de organização. Além de ratificar os resultados obtidos quando da aplicação do questionário com integrantes e ex-integrantes da FEPESE.

As fases do ciclo de vida relacionadas aos conceitos teóricos apresentados por Miles e Snow, Sandroni, Pettigrew, Rossetto, Adizes, Greiner, dentre outros apresentados no quadro 2, mostra que a literatura prevê a existência de cenários incertos e outros fatores que desencadeiam mudanças e alavancam novos ciclos de vida nas organizações.

## **5 PROPOSTA DE AÇÕES**

Este capítulo propõe medidas para a fundação estudada, conforme descrito nos objetivos desta pesquisa. Ainda assim, serão feitas recomendações relacionadas à outra abordagem acadêmica.

### **5.1 PROPOSTA PARA ESTUDOS FUTUROS**

Recomenda-se que este mesmo estudo seja aplicado nas demais fundações de apoio à pesquisa para verificar convergências e divergências associadas ao ciclo de vida organizacional e à adaptação estratégica. Em um primeiro momento, esta pesquisa poderia ser realizada nas demais fundações instaladas na UFSC, visto que, em alguns momentos da pesquisa atual, buscou-se traçar um paralelo em relação à FEPESE com as suas coirmãs.

Em um segundo momento, seria interessante fazer um comparativo com fundações de outros estados, visto que, não há um regimento único que organize as fundações de apoio à pesquisa, sobretudo no que diz respeito à fiscalização do Ministério Público Estadual, logo, um comportamento observado na FEPESE frente a um fato relacionado ao cenário nacional, pode não ser observado em fundações dos demais estados, pois as interferências no micro ambiente são divergentes.

### **5.2 PROPOSTA DE AÇÕES PARA A FEPESE**

A pesquisadora, por estar vivendo os três últimos anos do último ciclo de vida da FEPESE, torna-se capaz de observar, na prática, algumas mudanças que são urgentes para que haja sobrevivência ao momento que a fundação está vivendo. Desta forma, serão feitas recomendações e propostas com base no conhecimento adquirido durante este período de vivência. Ademais, algumas das propostas foram indicadas pelos entrevistados durante a aplicação do questionário, bem como em conversas que se estenderam às linhas dispostas para



que eles respondessem às perguntas. São elas:

- a) Melhoria do planejamento estratégico da FEPESE – segundo os entrevistados, a FEPESE necessita ajustar seu planejamento estratégico com suas ambições atuais, buscando adequar-se a uma nova realidade;
- b) Realizar um estudo de viabilidade para mudar sua sede, deixando de “pertencer” ao ambiente universitário – conforme citado pelos entrevistados, nem sempre o ambiente universitário exerce influência positiva sobre a fundação;
- c) Buscar, em parceria com as outras fundações, ter maior representatividade na reitoria, ou seja, ter um membro representativo no colegiado, responsável por defender os interesses das fundações, e evitando que a cada mudança de gestão provoque instabilidade e incerteza quanto aos recursos e aos projetos;
- d) Ampliar a venda de seus serviços a nível estadual, sem deixar de fidelizar os clientes municipais – buscar parcerias, como houve durante a Fase II, com instituições estaduais poderia auxiliar a fundação a alavancar um novo ciclo de vida organizacional;
- e) Verificar a possibilidade de expandir seus negócios a nível nacional – seguindo a proposta anterior, após a expansão das parcerias a nível estadual, a fundação pode almejar parceiros a nível nacional;
- f) Realizar um estudo de viabilidade para retornar a ministrar cursos de pós-graduação *Lato Sensu* – de acordo com o presidente, caso seja financeiramente possível, a fundação poderia voltar a atuar na área de cursos de pós-graduação;
- g) Buscar novos mercados de atuação, aproveitando o conhecimento e as habilidades que já possui, como por exemplo, para a execução de eventos, possivelmente se desencadeando em uma nova fase em seu processo de adaptação estratégica;
- h) Melhorar a comunicação interna em todos os níveis hierárquicos, intra e intersetorialmente – uma organização que busca crescer e consolidar-se no mercado precisa contar com funcionários integrados e neste ponto, a comunicação exerce papel fundamental. De acordo com os entrevistados, este é um ponto que a fundação precisa melhorar;
- i) Investir na capacitação técnica específica dos colaboradores (quanto aos sistemas gerenciais usados, por exemplo) – os funcionários precisam se sentir confiantes em suas respectivas áreas de atuação para que a organização tenha

excelência nos serviços prestados;

- j) Investir na capacitação dos gestores (coordenadores, gerentes, superintendente e presidente), de modo a desenvolver suas habilidades gerenciais – líderes precisam estar motivados, bem como precisam saber motivar e liderar suas equipes. A integração entre gestores e funcionários é essencial para a organização possa seguir em frente no alcance de seus objetivos;
- k) Aumentar a visibilidade da fundação entre a comunidade que a cerca, seja por meio de eventos, seja por meio das redes sociais, que hoje são ferramentas essenciais para as organizações serem vistas e conseguirem alcançar seu público alvo.

Após o estudo longitudinal que foi realizado, é sabido que nenhuma mudança a ser implementada, seja ela deliberada ou emergencial, obtém sucesso de maneira rápida (às vezes o resultado nem chega a ser satisfatório). São necessários muitos ajustes até que se consiga implementar um novo processo, uma nova estrutura, e muitas vezes, durante as conversas que irão ajustar o projeto à realidade, percebe-se que é necessário mudar a ideia inicial, e então tem-se a “mudança dentro da mudança”. Além disso, a possibilidade de implementar mudanças, conforme foi observado, é um processo que gera inseguranças e resistência, muita resistência, sobretudo em organizações mais maduras, como é o caso da FEPESE.

Desta forma, a pesquisadora não espera que todas as recomendações propostas sejam aceitas e implementadas de imediato, mas que sejam observadas como uma opinião advinda de um estudo que abordou exaustivamente a importância de se realizarem mudanças, preferencialmente planejadas, bem como que sejam analisadas quanto à opinião dos gestores e do funcionário mais antigo da fundação, o qual vivenciou todos os três ciclos de vida pelos quais a FEPESE passou e tem passado.

Espera-se que as propostas abordadas neste capítulo sejam bem vindas aos olhos da gestão da fundação, visto que são fruto de estudo e de observação de uma pesquisadora que, sobretudo por “viver a fundação”, deseja que ela alavanque muitos outros ciclos de vida.

## 6 CONCLUSÃO

A percepção dos gestores da instituição pesquisada apresenta singular evidência de associação do ciclo de vida da organização com os fatos relevantes ocorridos no contexto em que ela se insere, ou seja, em várias ocasiões, os gestores estabeleceram um *link* entre as características nacionais e regionais, sobretudo entre o contexto da organização dentro da Universidade Federal de Santa Catarina. A percepção do ciclo de vida da organização pelos gestores ratificou a identificação do processo de adaptação estratégica vivido pela fundação, identificando-se o principal objetivo da pesquisa.

Foi demonstrada uma pseudo dependência administrativa, vinculando determinadas etapas do ciclo de vida da fundação a um determinado modelo de gestão praticado por um reitor da Universidade Federal de Santa Catarina.

Do ponto de vista teórico, percebeu-se que os gestores se identificam com o modelo de ciclo de vida proposto por Adizes (1988), em que as organizações crescem, passando por cinco etapas (namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude) chegam à estabilidade e envelhecem.

A pesquisa possibilitou, a partir dos dados de campo, identificar três períodos que se sobressaltaram no processo de adaptação estratégica da FEPESE. O primeiro período, identificado como *Fase I*, compreendeu o período de sua criação (1977) até 1994. O segundo período, ou a *Fase II*, foi possível ser definido a partir de 1995 até 2003, segundo a perspectiva dos entrevistados. Um terceiro período, denominado *Fase III*, caracteriza o intervalo que se inicia em 2004 e até os dias de hoje.

Quando criada, no fim da década de 70, a fundação buscava atender a um objetivo específico para o qual foi criada. Ao longo dos anos, conforme o ciclo de vida proposto por Adizes (1988), a organização passou também por etapas que poderiam causar sua morte precoce, ou seja, passou por um caminho difícil para chegar à plenitude.

No começo, conforme os entrevistados, eram só os professores e um único funcionário. Em 1998, quando se mudou para sua sede própria por meio dos recursos advindos da parceria com o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), a fundação conseguiu contratar mais funcionários para conseguir ampliar suas atividades. Foi a partir deste momento que a

*infância* ficou para trás, dando início à fase *toca-toca*, quando a organização não está apenas sobrevivendo, mas também colhendo resultados, aceitando todas as oportunidades.

A partir do momento em que os cursos de pós-graduação não estavam mais dando resultado financeiro, aliado ao fato de que a Lei de diretrizes e bases de educação de 1996 proibiu a cobrança de matrículas em cursos ofertados por universidades públicas, a FEPESE viu na Agência de integração de Estágios uma nova oportunidade de mercado, sem ter experiência alguma no ramo. Surge aqui uma nova fase, a *adolescência*. A fundação não está mais intimamente ligada ao objetivo principal de ter sido criada: servir ao Centro Socioeconômico da UFSC (por meio dos projetos, sobretudo) e capacitar seus professores e servidores.

A FEPESE chegou aos anos 2000 dando pequenos passos em uma nova atividade, a execução de concursos públicos. Neste novo ciclo de vida, iniciado em 2004 quando a FEPESE se consolidou no mercado de concursos e processos seletivos, a fundação entrou na *plenitude*, que é quando a organização pode continuar crescendo, ou então declinar.

A fase III (2004 a 2017) marca um período da vida fundação em que ela contava (e conta) com negócios diversificados: Gestão de Projetos, Agência de Integração e Execução de Concursos Públicos e Processos Seletivos. Este momento merece atenção, pois é relativamente fácil a organização acreditar que está no auge de seu ciclo de vida e não precisa mais se diversificar e/ou crescer para manter-se competitiva. Segundo Adizes (1988), este momento em que a *aristocracia* pode causar a morte precoce da organização, que é quando há pouco nível de inovação, muito investimento em sistemas de controle, e excesso de formalidade.

Os estágios do ciclo de vida de Adizes que marcam esta última fase do ciclo de vida da FEPESE são a *burocracia incipiente* e a *burocracia*. Conforme proposto pelo autor, estas são as fases mais próximas da morte, ainda que elas possam ter ocorrido em qualquer uma das fases anteriores. É necessário, no entanto, que a fundação evite este processo entrópico. Processo este que para ser evitado, depende da estratégia a ser adotada pela fundação em seus próximos anos de vida. Conforme pode ser observado por meio tanto da revisão sistemática, quanto dos resultados obtidos pelas entrevistas e aplicação de questionários, a FEPESE adotou diferentes abordagens durante seu ciclo de vida, seja para antecipar-se quanto para reagir ao mercado. Observou-se também que as estratégias adotadas pela fundação aparentam estarem intimamente ligadas à abordagem proposta por Sandroni (1999), sobretudo nas fases

II e III, quando aproveita uma oportunidade para adentrar em novos nichos de mercado (Fase II – início da Agência de Integração e Fase III – execução de concursos públicos), alavancando suas receitas e desapegando-se de atividades iniciais que estavam limitando-a.

Percebe-se também, uma forte presença de características relacionadas à perspectiva de Miles e Snow (2003) quanto ao enquadramento da organização de acordo com a estratégia por ela adotada; mais forte inclusive que a abordagem proposta por Sandroni (1999). Isto porque a FEPESE caracterizou-se, em cada um dos seus ciclos de vida, pelos tipos de organização identificados por Miles e Snow (2003), tanto em seu início, em 1977, quando oferecia apenas um tipo de negócio e não contava com um único funcionário (*defender*), quando nas próximas fases, em que observando nichos de mercado ainda não alcançados pelas demais fundações de apoio, passou a especializar-se em outros negócios (*prospector/analyzer*). O último tipo de organização citado por Miles e Snow (2003) pode ser observado na fase atual em que a FEPESE vive, quando os problemas existem, todos sabem (público interno e externo), mas ninguém sabe o que deve ser feito para mudar. Corroborando com a proposta de Adizes (1988) sobre o ciclo de vida das organizações, é neste estágio, ou seja, quando a organização cresceu, chegou à plenitude e está envelhecendo, que ela vai declinando e pode morrer. Isto se não se reinventar, investir em tecnologias e em novos mercados, novas propostas para enfrentar às adversidades impostas pelo contexto em que está inserida.

Os entrevistados citaram que falta à FEPESE melhorar seu planejamento, além de ter uma representatividade maior e mais ativa junto à gestão universitária. Alguns falam até sobre a hipótese de a fundação deixar o ambiente universitário, como forma de amenizar a pressão sofrida, bem como para evitar que o centro mais próximo, de onde ela se originou (o Centro Socioeconômico).

O processo de adaptação estratégica da FEPESE foi identificado, analisado, contextualizado, e mais a frente serão feitas as propostas – além destas que implicitamente já estão abordadas neste capítulo - para o aumento de sua competitividade nos mercados em que a fundação atua. Além disso, verificaram-se no ciclo de vida da fundação inúmeras mudanças ocorridas, desde sua estrutura física, até em sua estrutura organizacional, a qual mudou para tornar-se mais ágil em suas respostas aos negócios. Verificou-se ainda, que as mudanças ocorreram sobretudo em virtude do ambiente em que a fundação está inserida, seja este ambiente macro (composto pelo cenário mundial, nacional e regional), seja este o ambiente micro (a Universidade Federal de Santa Catarina)

Assim, identificadas as fases que caracterizam o processo de adaptação estratégica vivenciado pela FEPESE, três principais mudanças do seu negócio evidenciaram-se em cada fase, a saber: cursos de especialização, agência de integração de estágios e concursos.

A compreensão dos períodos ou fases que evidenciaram a adaptação institucional da fundação foram associadas a fatores e fatos externos mundiais, nacionais e regionais, que ressaltaram e ratificaram as mudanças implementadas.

A fundação deve olhar sua trajetória, com períodos de mudança e transformações em que se destaca a superação, inovação e reafirmação dos seus valores, porém precisa se preocupar com o futuro, com o cenário de crise política e econômica em que está situada, bem como com a concorrência nos mercados em que atua.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. **Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho 1995.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

AMBONI, Nério. **O caso Cecrisa S. A.:** uma aprendizagem que deu certo. Tese, 1997.

ATKINSON, Philip. **Criando Mudança Cultural.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BORGES, Renata Simões Guimarães e; MARQUES, Antônio Luiz. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista Adm. Faces Journal**, Belo Horizonte, v.11, n. 1, p. 95-113 · jan./mar. 2011, p. 93 a 113.

BORINELLI, Márcio Luiz. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** 1996. Disponível em:  
<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Empresários, o governo do PT e o desenvolvimentismo. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, n. 47, p. 21-29. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782013000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782013000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=en)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CARVALHO, Rodrigo de. **A Era Collor:** da eleição ao impeachment. São Paulo: Fundação Maurício Gabrois/Anita Garibaldi, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DICIONÁRIO AURÉLIO. 2017. Disponível em:  
<<https://dicionariodoaurelio.com/mudanca>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em:  
<<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=Mudanca>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

FAPESC. (Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina). **Política Catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação**. 2009. Disponível em:  
<[www.fapesc.sc.gov.br](http://www.fapesc.sc.gov.br)> Acesso em: 20 jun. 2017.

FAPEU. Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária. 2017. Disponível em:  
<[http://www.fapeu.com.br/index2.php?id\\_conteudo=1](http://www.fapeu.com.br/index2.php?id_conteudo=1)>. Acesso em 05 jul. 2017.

FEPESE (Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos). 2015. Relatório de Gestão. Disponível em:< <http://novosite.fepese.org.br/relatorio-de-gestao/>> Acesso em: 27 jul. 2017.

FEPESE (Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos). 2016. Disponível em:  
<<http://novosite.fepese.org.br/organograma-fepese/>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

FEPESE. Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicos. Disponível em:  
<[fepese.org.br](http://fepese.org.br)>. Acesso em 01 mar. 2016.

FIESC (Federação das Indústrias de Santa Catarina). **FIESC 50 anos: uma história voltada para a industrialização Catarinense**. Florianópolis: Expressão, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GREINER, Larry E. **Evolution and Revolution as Organizations Grow**. Harvard Business Review, May-June 1998.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.  
HALL, Richard H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.



HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P.. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45, abri/jun, 2001.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2009.

JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora ara crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw – Hill, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LEZANA, A. G. R.. Ciclo de Vida das Pequenas Empresas. Material Didático, Florianópolis: UFSC, 1996.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança organizacional – teoria e gestão** (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACHADO-DA—SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise, H.L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações Organização e Sociedade, v.5, n. 11, p. 77-104, jan/abr. 1998.

MARCH, James G., **The Future Disposable Organizations and the Rigidities Of Management**. 1995. In MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINO, Felipe. **Mudanças Wstratégicas**: o caso da Unimed Grande FLORIANÓPOLIS. 2011. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Esag, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração ambiental**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makon *Books*, 1994.

MATHEUS, Carlos. Opinião pública e opinião publicada: os cenários de 2014 nas manifestações de 2013. **Revista PMKT 21**, n. 8, p. 11, 2013.

MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)> Acesso em 08 de julho de 2017.

MELO, Katya Valéria Araújo; SOUSA, Elder Willams Lopes de; PEDROSA, Rosana de Fátima Oliveira; SANTANA, Shirley Arruda. Mudança organizacional em uma rede de supermercados sob a ótica das perspectivas determinista e voluntarista. XIII SIMPEP - Bauru, SP, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em: <[www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/973.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/973.pdf)> Acesso em: 20 junho 2017.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. California: Stanford University Press, 2003.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B & LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Cinco P's para estratégia**. 1987. In MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2 ed. – 6 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*, 1990.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWER, Edward E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

OENING, Karla Simoni. **O processo de adaptação estratégica da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC**. 2006. 319 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010  
OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Metodologia Científica Aplicada ao Direito**. São Paulo: Thomson, 2002.

PETTIGREW, Andrew M. **Context and action in the transformation of the firm**. *Journal of Management Studies* 24:6 November 1987 0022-2380.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n.1, p. 609-34, maio/jun. 2009.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REIS, Arley; CARLSON, Victor Emmanuel. **FEPESSE 35 anos**: algumas histórias, muitos sentimentos. Florianópolis: Lagoa Editora, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002

RODRIGUES, Icles. **A UFSC na década de 1960**: outras histórias...2010. In **UFSC 50 anos** : trajetórias e desafios / Roselane Neckel e Alita Diana Corrêa Küchler, organizadoras. – Florianópolis: UFSC, 2010.

RODRIGUES, Taíla Albuquerque; SALVADOR, Evilásio. As implicações do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) nas Políticas Sociais. **SER Social**, Brasília, v. 13, n 28, p. 129-156, 2011. Disponível em: <[http://seer.bce.unb.br/index.php/SER\\_Social/article/viewFile/5624/4672](http://seer.bce.unb.br/index.php/SER_Social/article/viewFile/5624/4672)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil**. 1998. 193 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Setor de Edificações, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SACCOL, A. Z. **Um retorno ao básico:** compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SALLUM JR., Brasília; CASARÕES, Guilherme Stolle Paixão. O impeachment do presidente Collor: a literatura e o processo. Lua Nova, São Paulo, n. 82, p. 163 – 200, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010264452011000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010264452011000100008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

SANDRONI, Paulo. Org. **Novíssimo dicionário de economia.** Círculo do Livro, 1999.

SANTOS, Kennya Souza. **A UFSC sob o regime militar:** do Centro de Estudos Básicos aos Movimentos Estudantis. 2010. In **UFSC 50 anos:** trajetórias e desafios / Roselane Neckel e Alita Diana Corrêa Kuchler, organizadoras. – Florianópolis: UFSC, 2010.

SANTOS, Sandro Murilo. **A adaptação estratégica de uma organização de ensino tecnológico privada: o estudo de caso da SOCIESC.** 2004. 279 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SCOTT, M. & BRUCE, R. **Five Stages of Growth in Small Business.** Long Range Planing, vol. 20, No. 3, pp 45 to 52, 1987.

SILVA JÚNIOR, Nelson Aleixo da. Junho de 2013: a juventude nas ruas para balançar as estruturas. 2013. In: SOUSA, Cidival Moraes; SOUZA, Arão de Azevedo. **Jornadas de Junho:** repercussões e leituras. Campinha Grande: EUEPB, 2013. Livro Eletrônico.

SILVA, Christian Luiz da; SOUZA-LIMA, José Edmilson de. **Políticas públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. SENTIMENTOS, SUBJETIVIDADE E SUPOSTAS RESISTÊNCIAS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL. **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 33, p.10-21, jun./set., 2003. UFSC, 1996.

VIEIRA, Pedro. **Plano real e crescimento econômico sustentável.** 2007. 41 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Departamento de Ciências Econômicas., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

WOOD, Michael; FURTADO, Peter. **1001 dias que abalaram o mundo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APÊNDICE – Questionário**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E  
SOCIOECONOMICAS - ESAG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Curso: Mestrado Profissional em Administração  
TEMA: PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA FUNDAÇÃO DE  
APOIO UNIVERSITÁRIO: UM ESTUDO DE CASO DA FEPESE

Acadêmica: Thalita Bez Batti

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Formação: \_\_\_\_\_
4. Período em que ocupou o cargo de presidente da FEPESE: \_\_\_\_\_
5. Quando ocupava o cargo de presidente da FEPESE era docente ativo ou aposentado? \_\_\_\_\_
6. Data de ingresso na UFSC: \_\_\_\_\_

7. Quais foram os fatos marcantes na história da FEPESE durante o período em que você foi presidente? (Cite o período e os acontecimentos)

**Resposta:**

8. Quais foram os momentos de maior estabilidade e de maior mudança/transição/reestruturação pelos quais a FEPESE passou?  
( ) Primeiros 10 anos de vida da FEPESE  
( ) Entre 1985 e 1995  
( ) Entre 1995 e 2005  
( ) Entre 2005 e 2017
9. A introdução ou a exclusão de serviços prestados pela FEPESE provocou mudanças de ordem geral?  
( ) Sim. Cite: \_\_\_\_\_  
( ) Não

10. A introdução ou a exclusão de serviços prestados pela FEPESE foi consequência de mudanças de ordem geral?

( ) Sim. Cite: \_\_\_\_\_

( ) Não

11. Houve algum tipo de pressão interna ou externa para que as mudanças ocorressem? Assinale as alternativas que entender relevantes:

( ) Fatores econômicos externos

( ) Problemas financeiros

( ) Retração do mercado

( ) Problemas tributários

( ) Problemas Fiscais

( ) Outros. Cite: \_\_\_\_\_

12. Outra organização inspirou ou serviu de incentivo para as mudanças?

( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

13. Em sua opinião, que tipo de mudança seria benéfica futuramente para a fundação?

**Resposta:**

14. O planejamento é um aspecto que na FEPESE você considera:

( ) Forte

( ) Fraco

( ) No passado era forte

( ) Indiferente

( ) Inexistente

15. As mudanças que a FEPESE teve que enfrentar podem ser consideradas como:

( ) Emergentes

( ) Deliberadas

16. Assinale as atividades que, na sua opinião, marcaram a *vida* da FEPESE:

( ) Execução de Concursos Públicos

- Gerenciamento de estágios
- Realização de cursos de pós graduação *Lato Sensu*
- Consultoria (gerenciamento de projetos) para organizações públicas e/ou privadas
- Outra. Cite: \_\_\_\_\_

17. Considerando o ciclo de vida da FEPESE, assinale 3 (três) fatos que você entende como relevantes e/ou que impactaram a gestão da fundação:

- Alteração da regulamentação da oferta de cursos de pós graduação *Lato Sensu*
- Ações ou demandas do Ministério Público
- Ações da reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina
- Problemas fiscais
- Problemas tributários
- Outro. Cite: \_\_\_\_\_

18. O contexto externo, relativo ao meio social, político, econômico e de mercado (competitivo) em que a organização opera, provocou mudanças na FEPESE no período de atuação?

**Resposta:**

19. A FEPESE passou por alguma crise, quando, e em sua opinião, por quê? Em caso afirmativo, como a fundação entrou e como saiu da crise?

**Resposta:**

20. Identifique problemas administrativos, assinalando 3 (três) que você considera mais importantes na FEPESE:

- Estrutura organizacional inchada, com muitos chefes
- Falta de definição/conhecimento das atribuições e competências das chefias
- Falta de gestão profissional/capacitação por parte das chefias
- Conflitos de interesses com grupos da universidade
- Falhas de comunicação interna
- Pouca participação/envolvimento das chefias nas decisões
- Estrutura física inadequada
- Falta de profissionais tecnicamente capacitados
- Excesso de carga administrativa para os funcionários
- Alta rotatividade das chefias



- Alta rotatividade de funcionários
- Falta de planejamento
- Desmotivação, de modo geral
- Outro: \_\_\_\_\_

21. Como você classificaria os processos comunicativos institucionais da FEPESE?

- Eficientes
- Não funcionam
- Precisam melhorar
- Outro. Cite: \_\_\_\_\_

22. Assinale 5 (cinco) características que você considera mais relevantes aos gestores (todos que possuem cargos de coordenação, gerência e superintendência) da FEPESE:

- Ética
- Responsabilidade
- Transparência
- Pontualidade
- Assiduidade
- Habilidades políticas
- Visão sistêmica
- Comprometimento
- Experiência em gestão
- Conhecimento técnico em administração
- Paciência
- Ser conciliador
- Ser líder
- Outra. Cite : \_\_\_\_\_

23. Você considera que a destinação de recursos da FEPESE para atendimento das diversas demandas (assinale as alternativas que desejar):

- Possui critérios claros
- Não possui critérios claros
- É justa

- ( ) Não é justa
- ( ) Não sei como funciona
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

24. Assinale entre os reitores aqueles que tiveram papel relevante ou foram importantes para a vida da FEPESE:

- ( ) Caspar Erich Stemmer (1976 – 1980)
- ( ) Ernani Bayer (1980 – 1984)
- ( ) Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (1984 – 1988)
- ( ) Bruno Rodolfo Schlemper Junior (1988 – 1992)
- ( ) Antônio Diomário de Queiroz (1992 – 1996)
- ( ) Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (2000 - 2004)
- ( ) Lúcio José Botelho (2004 – 2008)
- ( ) Alvaro Toubes Prata (2008 – 2012)
- ( ) Roselane Neckel (2012 – 2016)
- ( ) Luiz Carlos Cancellier de Olivo (em atividade)

25. Em qual grau o Ministério Público afetou as relações da FEPESE com o mercado?

- ( ) Muito elevado
- ( ) Elevado
- ( ) Normal
- ( ) Insignificante

26. Se você fosse dividir a *vida* da FEPESE em períodos, como seria? Cite 4 (quatro) períodos marcantes (tanto positiva quanto negativamente).

**Resposta:**

27. Se você fosse destacar um fato marcante da sua gestão, qual seria o mais relevante?

**Resposta:**