

Estudo das Mudanças Estratégicas os Cursos de Administração das Organizações Universitárias de Fortaleza

Autoria: Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Francisca Ileuda Coelho de Carvalho, Maria Vilma Coelho Moreira

Resumo

O objetivo deste artigo foi avaliar as mudanças estratégicas ocorridas nos cursos de Administração das organizações universitárias de Fortaleza, nos períodos das reformas universitárias (1968, 1988 e 1995). A razão precípua deste tema foi entender qual o posicionamento estratégico dos gestores dos cursos de Administração nos períodos das reformas universitárias e como ocorreram essas mudanças, entendendo que as organizações universitárias operam em ambientes com forte influência social e governamental. Trata-se de estudos de caso, utilizando-se a metodologia de análise estratégica de Pettigrew(1990), cuja abordagem infere em três dimensões: conteúdo, contexto e processo. Com a aplicação desse método foi possível analisar os cursos de Administração em estudo no seu aspecto histórico e longitudinal, contextualizá-los em seu ambiente interno e externo e, através da dimensão processual, identificar o processo de formulação de estratégias, contemplando as abordagens conceituais e tipológicas de Miles & Snow (1978): reativa, defensiva, analítica e prospectora. O resultado da análise comparativa demonstrou que a estratégia prospectora, dominou nos três cursos, porém seu posicionamento estratégico ocorreu de forma diferente, influenciada pelos gestores de cada curso, interesses da sociedade civil, forças burocráticas (MEC/INEP), implicações políticas e econômicas do governo federal e outras contingências do ambiente externo.

Introdução

As mudanças estratégicas nas organizações universitárias estão diretamente ligadas às reformas do ensino superior. Três marcos contribuíram para a construção da sua atual conjuntura: a reforma universitária de 1968, a reforma universitária pela Constituição de 1988 e a reforma universitária de 1995, com a implantação do sistema de avaliação do ensino superior.

A história do ensino superior no Brasil, depois da primeira reforma, demonstrou um projeto de desenvolvimento articulado, para manutenção do modelo sócio-econômico adotado pelo governo militar-autoritário. Esse projeto favoreceu a expansão do ensino superior através de estabelecimentos isolados. Afirma Silva Jr. & Sguissardi (2001) que era essa a intenção do governo militar, para se desobrigar dos encargos financeiros, embora mantendo rígido controle sobre as instituições de ensino, para despolitizar o campo acadêmico e neutralizar os movimentos estudantis de contestação intimamente ligados à organização popular.

No final da década de 70, as mudanças ocorridas na economia geraram grave quadro inflacionário, desemprego, baixa oferta de ensino pelas universidades públicas; situação que perdurou até final da década de 80, quando o governo federal promulgou a Nova Constituição em 1988, caracterizadora do segundo marco na história do ensino superior, pois o teor da nova Constituição pretendia alterar todo o curso da história das universidades públicas e privadas, ao tratar da autonomia e do princípio de indissociabilidade.

Ao fim do regime militar, a educação superior encontrava-se em estado de extrema instabilidade, diante da crise do Estado (crise fiscal, crise do modo de intervenção da economia e do social e, crise do aparelho administrativo). A sociedade brasileira se redemocratizava, exigindo uma nova postura do ensino superior público. Por outro lado, o Estado brasileiro mostrava-se falido, não orientado por uma política de investimento no social. Mesmo com a promulgação da Nova Constituição de 1988, que estabeleceu “ensino

livre à iniciativa privada”, tímidos avanços foram alcançados nesse período. O ensino universitário somente retomou seu crescimento em 1996, com a Lei das Diretrizes e Bases No. 9.493/96.

O presente estudo delimitou e analisou somente os Cursos de Administração inseridos nas organizações universitárias (Decreto no. 3.860/01) de Fortaleza no período de 1968 a 2002. A questão que orientou este estudo tem a seguinte preocupação: *Qual o posicionamento estratégico dos gestores dos Cursos de Administração das organizações universitárias de Fortaleza, no período das reformas do ensino superior?*

Esta questão foi formulada partindo dos pressupostos de que as mudanças estratégicas ocorreram:

- a) em caráter emergente e adaptativo às imposições sociais, econômicas e políticas do contexto externo;
- b) segundo a percepção dos gestores dos cursos, para tornar o curso mais competitivo e garantir sua efetividade;
- c) por ser uma prática freqüente do curso, para garantir sua competitividade.

Em resposta a esta questão e, partindo destes pressupostos, definiu-se a pesquisa, com o objetivo geral de avaliar as mudanças estratégicas ocorridas nas organizações universitárias de Fortaleza, refletidas nos Cursos de Administração, nos períodos das reformas universitárias. Para isso, apresentou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as características das organizações universitárias e a tipologia dos modelos de estratégias;
- b) Descrever a evolução dos Cursos de Administração e contextualizá-lo no seu ambiente interno e externo;
- c) Analisar o processo das mudanças estratégicas.

Para diagnosticar as mudanças de estratégias ocorridas nos Cursos de Administração, nos períodos das reformas universitárias, utilizou-se o modelo de análise estratégica da pesquisa de Pettigrew(1990), nas três dimensões (conteúdo, contexto e processo). O conteúdo descreveu os aspectos histórico e longitudinal dos cursos; o contexto apresentou as implicações do ambiente interno e externo e o processo identificou as estratégias desenvolvidas quando da implementação da mudança. Portanto, a proposta deste estudo foi desenvolver uma pesquisa de caráter contextual e processual. No entanto, ao se estruturar o processo das mudanças, foram agregadas ao estudo, as tipologias e as abordagens conceituais de Miles & Snow(1978). A importância desta pesquisa para as organizações universitárias está relacionada à análise do processo de como adequadamente uma organização desta natureza influencia seu Curso de Administração, para que este alcance seus propósitos maiores, na formulação de estratégias que o adaptem às novas e constantes imposições do ambiente externo.

1. Abordagens conceituais sobre as mudanças estratégicas

As primeiras abordagens sobre mudanças estratégicas estão relacionadas à história das grandes empresas americanas. Segundo McGraw(1998), o norte americano (CHANDLER,1962) foi quem desenvolveu os primeiros estudos sobre mudanças estratégicas na abordagem organizacional, com a publicação do livro *Strategy and Structure*. Essa obra trata da grandeza e da importância da estratégia de diversificação e do surgimento da estrutura multidivisional como apoio às organizações, no período pós Primeira Grande Guerra Mundial, nos Estados Unidos, influenciando toda uma geração de historiadores do mundo empresarial e da economia.

Ainda citando o mesmo autor, vale salientar que seu trabalho carrega uma contribuição substancial para as primeiras empresas de consultoria nos Estados Unidos. No início de 1960, uma empresa de consultoria americana, a McKinsey & Co., prestava consultoria concentrada

no campo da reestruturação das organizações. Chandler provocou uma revolução na área de consultoria, quando negou a reestruturação organizacional, partindo da análise estrutural do processo. A noção de que a estratégia geral de uma empresa era simplesmente a soma de suas diferentes políticas setoriais rapidamente foi posta de lado. Com efeito, através do estudo proposto por Chandler, primeiro definia-se a estratégia global da empresa e, a seguir, aplicava-se, aos diferentes processos, as políticas funcionais e as estratégias que permitiam alcançar o objetivo geral.

Baseado no trabalho pioneiro de Chandler e, considerando as dificuldades de implementação identificadas na pesquisa da Boston Consulting Group, alguns estudiosos como: Miles & Snow(1978), Pettigrew(1990), Ansoff(1995), Hamel & Prahalad(2000), Mintzberg(2001), e outros, desenvolveram modelos de estratégias, criaram conceitos, formularam estratégias e administraram mudanças de estratégias, para que as organizações pudessem se adaptar às condições ambientais. Os conceitos e tipologias de estratégias desses estudiosos não caracterizam modelos prontos a serem aplicados nas organizações, tratam de experiências e teorias que servem para respaldar e dar suporte à alta administração das organizações, na formulação de suas estratégias.

Para entender mudanças estratégicas Drucker(1995) alerta que o processo requer um estudo mais amplo, é um processo político, multinível e interativo. A mudança estratégica tanto pode ser consequência das pressões ambientais, como pode também influenciar o meio ambiente. A visão estratégica de Miles & Snow (1978), se dá na perspectiva tipológica que varia em função da dinamicidade do processo organizacional atribuída à percepção que a coalizão dominante possui do ambiente externo. Na visão desse autor, as estratégias são denominadas: **Reativa** - os executivos percebem as alterações do ambiente externo e suas incertezas, mas só dão respostas efetivas a elas quando ameaçados pelas pressões ambientais; **defensiva** – seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações, mas não procuram novas oportunidades fora de seu domínio; **Análítica** – as organizações operam em dois tipos de domínio produto-mercado baseado em estudos profissionalizados , e **Prospectora** - caracterizada por organizações que buscam oportunidades de mercado em função das inclinações do ambiente. O estudo tipológico das mudanças estratégicas serve de embasamento para o estudo de Pettigrew(1990) que entende a mudança estratégica, analogicamente, em seus aspectos contextual e processual.

Os conceitos e tipologias das estratégias organizacionais buscam gerar estratégias competitivas. No entanto, as organizações universitárias voltam-se para uma visão social mais ampla, elas são responsáveis pela formação de profissionais que irão desenvolver atividades nas demais organizações. Seu processo decisório está sujeito a um conjunto mais amplo de critérios de avaliação, tanto pelo governo federal quanto pela sociedade civil e empresarial. Outro aspecto diferenciador, é que o produto final dessas organizações (o saber acadêmico incorporado pelo aluno) não depende diretamente das ações do curso nem da organização universitária; é da responsabilidade, também, do seu cliente interno (aluno).

Logo, as estratégias, no caso, deverão ser abordadas dentro da dinâmica organizacional, levando em conta seu aspecto histórico e longitudinal, para possibilitar a contextualização dos fatos e definir o processo das mudanças. Para tal, a metodologia mais apropriada foi encontrada no modelo de Pettigrew citado, que permite fazer um diagnóstico da organização em estudo e identificar em como ocorreu o processo das mudanças.

2. A Organização Universitária

O termo universidade foi usado pela primeira vez, com um sentido mais moderno, ao final do século XII, constando nos estatutos da Universidade de *Oxford*. Foram aí criados os primeiros *centros de estudos*, com direitos e obrigações definidos em estatutos próprios.

Em função do crescente prestígio que iam adquirindo, favorecidos pelo desenvolvimento do comércio e da navegação, estes centros foram reunindo grande número de estudantes, muito

embora cada um deles se destinasse ao cultivo de uma especialidade científica. Surgiram, então, no limiar do século XII, as Escolas de Salerno, dedicadas à Medicina; a de Paris, referente à Teologia; a de Bolonha, dedicada ao ensino da Jurisprudência. Na concepção de Freire (1977) o conceito de universidade passou por dois estágios:

“a) na época medieval, caracterizou-se pelo espírito de unidade cultural e de vida comunitária entre mestres e discípulos, sendo a educação privilégio de poucos - principalmente do clero, em função de sua posição dominante na sociedade”.

b) no Renascimento, surgiu uma instituição independente, desvinculada da comunidade, que foi denominada de universalidade liberal, voltada para si mesma, a qual, influenciada pelo espírito do mercantilismo, fez surgir no cenário profissional especialistas voltados para o atendimento das necessidades de uma sociedade onde os costumes se distanciavam dos padrões estabelecidos pela Igreja.”

Mas, em toda a sua história, sempre esteve presente a necessidade que ainda hoje reclama: a autonomia. Essa necessidade está na própria essência da vida universitária; os governos sempre relutaram em concedê-la ou o fizeram com restrições.

Segundo Macambira (1999) *“antes, portanto, do advento do Estado Moderno, a autonomia se constituiu em pressuposto básico da necessária liberdade para a produção plena do conhecimento, da produção científica e tecnológica”.* A universidade portanto, não é criação do Estado. No Brasil, o autoritarismo estatal impediu durante muito tempo, o surgimento da autonomia na universidade. Atualmente, é necessário reconhecer, a universidade pública, como instituição integrante do Estado é submetida às regras do Estado democrático de direito, mas não subordinada a quaisquer dos seus poderes. A natureza pública dos serviços prestados pela universidade exige alguma forma de controle e avaliação por parte do Estado e da sociedade mas isso não pode cercear na sua autonomia direito adquirido constitucionalmente.

No Brasil, onde a universidade custou a chegar, a pioneira universidade do Rio de Janeiro (denominada Universidade do Brasil) já nasceu sem autonomia, afirma Morthy (1999). Mais tarde, o Estatuto das Universidades Brasileiras (Decreto No. 19.851, de 11/04/1931) concedeu-lhe autonomia limitada, mal definida e nunca exercida. Houve sempre o controle do governo federal. Em 1945, o governo provisório, através do Decreto No. 8.393, de 17 de dezembro de 1945, concedeu “autonomia administrativa, financeira e disciplinar” à Universidade do Brasil (hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro). Mas, na realidade, manteve controle sobre a instituição. Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1961, as universidades passaram a gozar de “autonomia administrativa, didática e disciplinar”, o que, de fato, não aconteceu, por vários motivos, entre os quais os burocráticos, do governo e os poderes legalmente atribuídos ao Conselho Federal de Educação, criado para praticar intervenção nessas instituições.

Durante a ditadura militar, decretos do regime de 1964 controlaram o panorama universitário. A universidade brasileira, nessa época, expandiu-se para atender a projetos estratégicos dos militares que, sob influência da Guerra Fria, pretendiam transformar o Brasil em super potência. Mais uma vez, as universidades não puderam exercer sua autonomia, devido ao controle legal e ao ranço da burocracia oficial. Esse processo acabou transformando a universidade em uma instituição muito mais estatal que pública, descaracterizando sua autonomia. A discussão sobre autonomia, garantida pelo art. 207 da Constituição Federal, coloca em evidência propostas contraditórias. De um lado, a Universidade pode ser vista como uma instituição social, fundamentada na elaboração e na difusão do saber livre de ingerências externas, no exercício da reflexão e da crítica, que objetiva o aperfeiçoamento da formação técnica e humanística. Por outro lado, a Universidade é vista como uma organização social, fundamentada no princípio da instrumentalidade, regida pela lógica da produtividade do mercado. Como parte do processo de descentralização do Estado, o ensino universitário e os demais serviços situados no setor do bem-estar social são considerados serviços não-exclusivos do Estado.

Partindo dessa perspectiva, a Universidade tornou-se um organismo com capacidade de se adaptar diretamente às exigências do mercado, tendo como produtividade os elementos:

ensino, pesquisa e extensão. No entanto, a produtividade acadêmica, baseada nesses elementos, pode gerar, de acordo com Baldrige(1999, In: LOPES, 1999) objetivos ambíguos, quando este afirma: “*se as universidades se prendem aos princípios da indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão, têm dificuldade de construir seu próprio objetivo*”. Considera, também, que a Universidade é uma organização complexa, com uma lógica diferente, utilizando diferentes formas de escolha e decisão e possuindo características específicas.

Pelos conceitos apresentados, observa-se que as organizações universitárias são controladas e regulamentadas por leis que estabelecem sua autonomia e indissociabilidade.

2.1 Características das organizações universitárias

Para saber se as organizações universitárias são diferentes das demais, foram enfocadas características de outras organizações, na concepção de alguns autores, traçando-se uma análise comparativa.

Hardy e Fachin(1996) defendem a tese de que o modelo burocrático é explicativo, e se aproxima mais daquelas estruturas universitárias que estão voltadas, fundamentalmente, para o ensino, dispondo de processos decisórios menos complexos, em que os profissionais (professores) têm um envolvimento menor com a instituição. De acordo com Baldrige(1999, In: LOPES, 1999) a organização universitária desenvolve características diferentes das organizações burocráticas, pois a academia, em nível operacional, tem falta de linhas de autoridade expressa, já que os profissionais (professores) nesse nível têm autonomia no seu trabalho, enquanto a organização burocrática implica distintas linhas de autoridade e estrito comando hierárquico.

Outro aspecto característico das organizações universitárias consiste no seu processo decisório. Os membros que estão na linha de frente do processo acadêmico (professores), não participam das tomadas de decisões. Afirma Mendes (1998) que o processo decisório nos dois tipos de organização está na expressão estrutural, na mobilização de habilidades gerenciais, no padrão de coordenação, na ordenação sistemática de posições e obrigações e na interação administrativa de funções especializadas. Quando assim não ocorre, o processo decisório se dá de forma descontínua.

Sob o enfoque sistêmico, Andrade e Tachizawa(1999) comparam uma organização universitária a um macrossistema em permanente interação com o seu meio ambiente, representado pela figura 1.

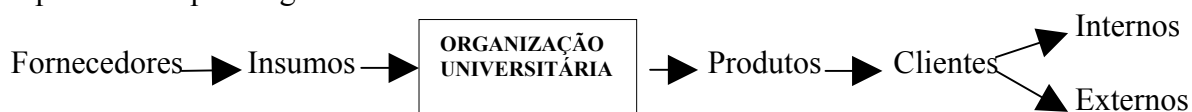


Figura 1. Macrossistema x Organização Universitária. Fonte: Andrade e Tachizawa (1999)

Pode-se inferir que não é pertinente a pura e simples adaptação de estratégias às organizações universitárias, de modelos e técnicas oriundas das organizações econômicas e burocráticas, dada as suas particularidades: a) campo produtivo tem suas especificidades no ensino, pesquisa e extensão, tratando-se de uma produção homogênea; b) tecnologia pouco diversificada; c) elevado controle pela regulamentação estatal; c) a construção do produto é complexa (ensino), por não depender somente das ações acadêmicas, mas também, do cliente interno (aluno); e) os fornecedores (professores) fazem parte do próprio quadro de pessoal da organização universitária

Apesar de suas particularidades e de seu controle centralizado no governo federal através do MEC, é também uma organização social, embora contrarie as abordagens de alguns autores anteriormente citadas. A organização universitária, como enfatizou Chauí (2001) sobretudo a universidade privada, é ‘regida pela lógica da produtividade do mercado’ e se mantém, conforme Andrade e Tachizawa (1999), em permanente interação com seu meio ambiente.

Logo, o processo de mudanças estratégicas deve permear as funções de sua estrutura organizacional.

3. A Evolução dos Cursos de Administração

A primeira escola de administração de empresas surgiu nos Estados Unidos onde o crescimento das empresas foi mais acelerado e a necessidade do ensino em Ciências da Administração se acentuava, em decorrência da segunda Revolução Industrial, momento em que o *capitalismo industrial* cedia lugar ao *capitalismo financeiro*.

No Brasil, segundo Wren (1987) a necessidade de informações técnicas se acentuou na década de 30, em face da “*grande depressão econômica*”, representada pelo desmoronamento do *capitalismo liberal*, que cedia lugar ao *capitalismo industrial*. O capitalismo industrial provocou a ‘*revolução de 30*’. Nessa década começou também a ‘*Era de Vargas*’. Com a crise do modelo agro-exportador e o delineamento do modelo nacional desenvolvimentista, com base na industrialização, é exigida uma melhor escolarização, sobretudo dos segmentos urbanos. Com a intensificação do capitalismo industrial, surgiu a necessidade da burocracia especializada, pois as empresas requeriam para o seu desenvolvimento técnicos ou tecnólogos de vários ramos. Inaugurava-se um novo quadro de exigências educacionais, surgindo a necessidade da educação em Administração, para assistir o campo gerencial das empresas.

Conforme Antonacci(1993), para atender a esta necessidade foi criado o IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho, em 23 de junho de 1931, com o objetivo de organizar e reorganizar o trabalho, através de técnicas e metodologias modernas e científicas com foco no ‘*controle racional*’ do trabalho. Apesar da sistematização do processo produtivo, pela aplicação de conceitos e métodos de trabalho tayloristas e de outros estudiosos e, pela importação de modelos administrativos pelo IDORT, ainda havia carência do saber estruturado, ou seja, do saber acadêmico. Considerando, ainda, o pleno processo de industrialização do país, os cursos mantidos pelo sistema oficial não acompanhavam o ritmo do desenvolvimento tecnológico em expansão.

Segundo Martins(1989) somente na década de quarenta um curso para a formação de administrador, no Brasil, começou a ganhar contornos mais claros. Foi nesta década que surgiu a idéia da criação de uma nova instituição, bem acolhida pelo então presidente da República, Getúlio Vargas, que autorizou o Departamento de Administração do Serviço Público - DASP a promover a abertura de uma entidade voltada ao estudo de princípios e métodos da organização racional do trabalho, visando à preparação de pessoal qualificado para a administração pública e privada. Daí surgiu a Fundação Getúlio Vargas – FGV. Afirma Martins (1989) que com o objetivo de formar profissionais para atender o setor produtivo, os criadores da Fundação Getúlio Vargas visitaram, em 1948, universidades americanas que mantinham cursos de Administração Pública, com o intuito de conhecer diferentes formas de instituição de ensino em Administração, de onde proveio a inspiração para estruturá-la em termos de fundação. Isto favoreceu a realização de encontros entre representantes da FGV e professores norte-americanos, quanto à criação de uma escola visando ao treinamento de especialistas em Administração Pública.

Fruto dessas relações, em 1952, foi criada a EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública, pela FGV - Fundação Getúlio Vargas e, em sua manutenção inicial contou com o apoio da ONU – Organização das Nações Unidas e da UNESCO–*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*. O convênio com tais organismos internacionais previa a manutenção de professores estrangeiros na escola e bolsas de estudo para o aperfeiçoamento, no exterior, dos futuros docentes. A Fundação Getúlio Vargas – FGV/Rio de Janeiro preocupou-se em criar uma escola destinada especificamente à

preparação de Administradores de Empresa, vinculada ao mundo empresarial, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de Administração Empresarial.

Em 1968, o ensino superior passou por uma reforma, em conformidade com a Lei No. 5.540/68, formulada pelo GTRU-Grupo de Trabalho da Reforma Universitária, formado por pessoas especialmente designadas pelo Presidente da República General Costa e Silva, e aprovada pelo Congresso, que não ofereceu frente a ela nenhuma resistência; esse mesmo Congresso que assistia as cassações de mandatos, intimidações, torturas e perseguições aos antipartidários e que não podia esboçar qualquer tipo de oposição ao governo autoritário.

No final dos anos sessenta, a evolução dos Cursos de Administração ocorreria, porém não mais vinculada a instituições universitárias, mas às faculdades isoladas, que proliferaram dentro do processo de expansão privatizada, na sociedade brasileira. Esta expansão segundo Martins(1989), também está relacionada com às transformações ocorridas no plano econômico brasileiro.

No entanto, no início da década de 80, houve uma estagnação no crescimento do sistema de educação superior. Na concepção de Tramontim(1999) , *“essa estagnação está explicada por múltiplos fatos dentre os quais cabe destacar a crise econômica, recessão e desemprego; falta de condições financeiras por parte da clientela para pagar os próprios cursos; fim do sistema de crédito educativo e de bolsa de estudo em geral. Essa crise, para o ensino superior, foi chamada de ‘os anos da década perdida’*”.

A década de 80 foi marcada politicamente pelo esgotamento militar e pelos movimentos em prol da democracia, o que veio ocorrer a partir de 1985. Todavia, esse esgotamento não era só político, mas, sobretudo, econômico e social, traduzido em recessão, desemprego e estagnação. A recessão atingiu os cursos de Administração, que arrefeceram seu crescimento, diminuíram sua produtividade, fazendo surgir, mais acentuadamente, o fenômeno da ociosidade de vagas e o abandono de matrículas. Reforçam Silva Jr. e Sguissardi(2001) que nesse momento *“o Estado brasileiro encontrava-se falido e não se orientava por uma política de investimentos no setor social, tudo isto em um contexto internacional de transição de regimes de acumulação do capitalismo mundial, situação que dificultava o fluxo de capital financeiro internacional para o Brasil”*.

Em 1988, o ensino superior brasileiro sofre outra reforma, com a promulgação da nova Constituição Federal de 5 de outubro de 1988, que estabelece no item VII do artigo 205: *‘garantia do padrão de qualidade’* e, em seu artigo 207, determina: *“... a autonomia da universidade, capaz de se auto-governar em matéria acadêmica, financeira e administrativa e assentada no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”*. A Constituição de 88, como é chamada, causou acirradas discussões na comunidade universitária das instituições federais de ensino superior, através do segmento docente, organizado em torno de suas associações locais e através da ANDES – Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior dos Sindicatos Nacionais, com relação às questões de autonomia, de financiamento e da qualidade do ensino.

Ainda no ano de 1993, coube à Secretaria de Ensino Superior - SESu / MEC coordenar e financiar o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, bem como articular com as demais universidades para que estas participassem da avaliação das academias do país. O PAIUB, na concepção de Rizzato(1999), buscava atender a tripla exigência da universidade contemporânea, ou seja: *“1) processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico; 2) ferramenta para o planejamento da gestão universitária; 3) processo sistemático de prestação de contas à sociedade”*.

Ao PAIUB seguiram-se outros mecanismos de avaliação do ensino superior, pois a proposta do então Ministro da Educação, Paulo Renato de Souza, era instituir o Exame Nacional de Cursos – ENC, aos alunos que concluíssem a graduação, por entender que: *“... não há sistema educacional que tenha se desenvolvido com qualidade, em nenhum país, sem que houvesse um sistema de avaliação importante. Apesar do pouco tempo desde a sua criação e implementação, temos investido pesadamente no nosso sistema de informação e de avaliação, porque entendemos que estes são instrumentos importantes e eficazes, tanto para subsidiar a formulação de políticas, como para estimular e provocar a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis”*. (ANDRADE e TORDINO, 2000)

O Exame Nacional de Cursos foi proposto pela SESu / MEC- Secretaria do Ensino Superior / Ministério da Educação e aprovado no plano da legislação, em 24 de novembro de 1995, sob a Lei No. 9.131/95, que altera dispositivos da Lei de Diretrizes e Bases No. 4.024, de 20 de dezembro de 1961. No ano seguinte foi aprovada a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, sob o No. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Esta Lei abre um novo capítulo na história do ensino brasileiro, juntamente com a Lei No. 9.131, que institui o Programa Nacional de Avaliação da Educação Superior. Essas duas leis traçam as linhas fundamentais para a educação superior amparadas pelas normas regulamentadoras.

Pela evolução histórica ao longo das três reformas universitárias do regime militar, a política oficial dos governos se caracterizou pela combinação entre a progressiva desobrigação do Estado para com a manutenção do ensino público universitário e, com a criação de mecanismos que apoiaram e facilitaram a transformação do ensino superior em atividades rentáveis pelo setor privado. Na concepção dos representantes da Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior – ANDES, no governo de Fernando Henrique Cardoso, a situação não foi diferente: as suas ações constituíram-se em investidas de resgate das propostas de governos anteriores, induzindo as instituições públicas a buscarem recursos na iniciativa privada. Apesar das medidas de avaliação implantadas pelo governo federal através do Exame Nacional dos Cursos-ENC, os resultados não geram ganhos diretos nas ações dos cursos, embora tenham forçado os cursos a reavaliarem seus papéis.

4. Metodologia da Pesquisa

Como o estudo proposto diz respeito às mudanças estratégicas e a metodologia da pesquisa fundamenta-se na pesquisa contextual – processual, decidiu-se para o desenvolvimento deste trabalho, aplicar o método de pesquisa de Pettigrew (1990), que estabelece: “(a) uma descrição clara do processo a ser estudado, onde o processo é visto como uma seqüência contínua de ações e eventos que estão sendo usados para explicar as origens, continuidade e o resultado de algum fenômeno; (b) considera as relações de poder na estrutura organizacional; (c) relaciona as variáveis contextuais com o processo em observação.”

A metodologia da pesquisa de Pettigrew, enfoca três dimensões favoráveis às mudanças estratégicas: conteúdo, contexto e processo. O conteúdo trata do estudo histórico e longitudinal, para se entender as complexidades dos processos de mudança. Dificilmente, pode-se explicar uma decisão estratégica sem conhecer decisões e eventos ocorridos anteriormente. O Contexto *“estuda os fenômenos em um plano vertical e horizontal, bem como a inter-relação entre os planos através do tempo. O plano vertical refere-se às ligações e dependências entre os níveis da estrutura organizacional, desde o contexto sócio-econômico até os interesses dos grupos na organização. Quanto ao plano horizontal, refere-se à seqüência das ações e eventos ao longo do tempo, e são analisados de maneira histórica”*.

Para o estudo do processo de mudança estratégica, Pettigrew(1978) adotou o seguinte conceito de processo: *“uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam através do tempo e a adoção da teoria teleológica, pois permitem que dados sejam analisados através do tempo e que se realize uma análise holística e dinâmica do processo da mudança, não se procurando mudanças episódicas”*.

No estudo proposto, o conteúdo das mudanças estratégicas foi pesquisado através de dados secundários e primários. Os dados secundários foram levantados pelo método exploratório, mediante análise de documentos, tais como Atas dos Conselhos Superiores, Regimentos, Estatutos e Avaliações Institucionais e os dados primários pela pesquisa descritivo-qualitativa, mediante entrevistas semi-estruturadas e realizadas com os gestores dos cursos através da aplicação de questionário, no período de junho e julho de 2002 e atualizada em fevereiro de 2003.

A dimensão contextual deste estudo abrange os Cursos de Administração das organizações universitárias (UECE-Estadual, UNIFOR-Privada e UFC-Federal), nos vários cenários críticos de mudanças. Tais cenários foram considerados marcos na história do ensino superior brasileiro. O primeiro se deu com a reforma universitária de 1968, o segundo com a

promulgação da Constituição de 1988 e o terceiro em 1995, com a implantação do sistema de avaliação do ensino superior pelo governo federal.

Vale salientar que a metodologia de Pettigrew permite fazer um diagnóstico da situação em estudo, sem contudo levar em consideração o aspecto tipológico das estratégias utilizadas. No entanto, para analisar o processo das mudanças estratégicas, agregou-se ao trabalho o estudo das tipologias estratégicas de Miles & Snow (1978).

Segundo Lakatos e Marconi(1998) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. A delimitação deste estudo diz respeito: assunto, extensão e fatores diversos. Em assunto, a pesquisa se propõe a estudar as mudanças estratégicas efetivadas nos Cursos de Administração das organizações universitárias de Fortaleza, sendo elas: a Universidade Federal do Ceará, Universidade Estadual do Ceará e Universidade de Fortaleza. Muito embora o Estado do Ceará conte atualmente com dezoito cursos de Administração, dos quais oito deles participam do ENC–Exame Nacional de Cursos “PROVÃO”, estabelecidos em faculdades ou estabelecimentos isolados. Quanto à extensão, a pesquisa se limita aos três marcos das reformas universitárias: primeiro marco (1968)- reforma universitária, pela expansão do ensino superior, no governo militar; segundo marco (1988), com a promulgação da Constituição: para redemocratização do país, com ênfase na educação superior; terceiro marco (1995) com a implantação do sistema de avaliação, pelo MEC, ao ensino superior. Referente aos fatores diversos, com o método contextual-processual fez-se o estudo das mudanças estratégicas nos Cursos de Administração, enquadrando a pesquisa nas dimensões: conteúdo, contexto e processo. Vale salientar que uma pesquisa dessa natureza não se constitui um conjunto de generalizações analíticas com base nas teorias estudadas, em razão do alto grau de especificidade e subjetividade encontradas em cada organização universitária. Alperstedt e Cunha(1996) realizaram estudo semelhante em uma única universidade UNISUL. Já Bertucci(2000) optou por estudar as PUC de Minas, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. O presente estudo avança na pesquisa na medida em que desenvolve um estudo comparativo entre universidades federal, estadual e particular.

5. Análise e Interpretação da Pesquisa

O presente estudo discorre sobre as mudanças de estratégias nos Cursos de Administração das organizações universitárias de Fortaleza, levando-se em conta a ordem da criação de cada curso, abordando os aspectos histórico e longitudinal (conteúdo), o contexto e o processo dessas mudanças.

5.1 Curso de Administração – UECE

5.1.1 Aspecto histórico e longitudinal (Conteúdo)

Ao contrário da história dos demais cursos, a Escola de Administração do Ceará – EAC teve início na categoria de estabelecimento isolado, para atender à demanda econômica e social surgida em torno da necessidade dos órgãos públicos se estruturarem para dar suporte ao processo de industrialização. Daí adveio o primeiro Curso na área de Administração Pública, criado pela Lei No. 4.828, de 28 de maio de 1960, encampado pelo governo do Estado, pela Lei No. 5.883, de 26 de maio de 1962. Nos meados dos anos sessenta foi criado o Curso de Administração de Empresas para compor o quadro de industrialização do Ceará, reconhecido pelo Parecer No. 331/68 da Câmara do Ensino Superior – CES do Conselho Federal de educação – CFE, homologado em sessão plenária de 10 de maio de 1968 e publicado na Documenta No. 86.

5.2 Análise contextual

Para compreender melhor as transformações e mudanças de estratégias no Curso de Administração da UECE, fez-se uma divisão cronológica das ações e eventos em 11(onze) momentos diferentes, através de dados primários e secundários.

Divisão cronológica das ações e eventos

- 1) 1960 - o governo estadual cria o primeiro Curso de Administração do Ceará, autorizado pelo Decreto No. 49.528/60, com habilitação em Administração Pública;
- 2) 1968 - a Escola de Administração do Ceará-EAC cria o primeiro Curso de Administração de Empresas do Ceará, reconhecido pelo Parecer do Conselho Federal de Educação No. 331/68.
- 3) 1975 - os cursos da Escola de Administração do Ceará e outros que funcionavam como estabelecimentos isolados foram incorporados à FUNEDUCE;
- 4) 1990 - a Universidade Estadual do Ceará - UECE cria o programa de Mestrado em Administração, com concentração na área das Pequenas e Médias Empresas, Gestão e Cultura, Ambiente Organizacional e Estratégias Empresariais em Macro-Cenário.
- 5) 1992 - os alunos do Curso implantam a Empresa Júnior.
- 6) 1996 - o curso firma convênio de intercâmbio com a FIAT Automóveis (Betim/MG).
- 7) 1997 - os gestores do curso reformulam a matriz curricular do Curso, com o apoio dos dirigentes da universidade.
- 8) 1997 - a UECE firma convênios com instituições de ensino superior estrangeiras, tais como: Universidade de Barcelona, Canadá e Coimbra.
- 9) 1998 - a UECE implanta o regime de monitoria com bolsa remunerada.
- 10) 2000 - ano da reformulação do Estatuto do Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA, que institui, em seu conteúdo, o planejamento estratégico do Curso de Administração.
- 11) 2000 - os alunos reativam as atividades do Centro Acadêmico

5.1.3 Análise processual

Período estratégico 1 – Reforma Universitária (1968 – 1987)

A primeira reforma universitária veio com a Lei No. 5.540/68. Nessa época, a Escola de Administração do Ceará-EAC, contava somente com o Curso de Administração Pública. Com a referida lei favorecendo a expansão do ensino superior e com o desenvolvimento industrial do Ceará, na década de sessenta, ocasionado pela criação dos órgãos de desenvolvimento (CODEC, SUDEC e SIC), pelo governo estadual, os dirigentes da EAC optaram por um mercado novo e formularam e implantaram, com a devida autorização do governo estadual, o Curso de Administração de Empresas.

Essa atitude caracteriza, a adoção de estratégia prospectora quando as organizações exploram novas oportunidades de mercado. Os dirigentes da EAC aproveitaram-se da Lei que favoreceu a expansão e acrescentaram em seu foco de negócio o curso de Administração de Empresas, beneficiando, assim, a demanda advinda das empresas que se instalavam no Estado e que necessitavam de conhecimentos técnicos específicos.

Período estratégico 2 – Promulgação da Constituição (1988 – 1994)

A década de 80 foi marcada por notáveis eventos políticos. O país entrou em recessão, freou-se o crescimento do ensino superior. Apesar disso, o posicionamento estratégico da UECE adotou características prospectoras, na concepção de Miles e Snow (1978), quando os dirigentes da UECE continuaram buscando oportunidades e experimentando respostas às inclinações emergentes, e criaram em 1990, o curso de Mestrado em Administração, com concentração na área da pequena e média empresa, para atender às necessidades, prementes do mercado, pois as grandes empresas aos poucos se diluíam, dando lugar a novos empreendimentos de pequeno e médio porte.

Com esta iniciativa, a universidade passou também a demandar programas de pesquisa, configurando-se ações de estratégia prospectora *‘passou a atuar em novos mercados’*, ao estabelecer convênios com o PET/CAPEs – Programa Especial de Treinamento; o PIBIC/CNPq – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica; o IC&T/FUNCAP – Programa de Bolsa de Iniciação Científica e Tecnológica, criando o IC/UECE - Programa de

Bolsa de Iniciação Científica da UECE. Essa postura favoreceu o Curso de Administração da UECE, oportunizando o aluno da graduação a se preparar não só para o campo empresarial, mas sobretudo para o espaço acadêmico.

Período estratégico 3 – Implantação do Sistema de Avaliação do MEC (1995 – 2000)

Esse período foi marcante na história dos Cursos de Administração. Período da implantação do Exame Nacional dos Cursos – ENC, pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC. Os primeiros cursos a serem avaliados foram os Cursos de Administração, que, a partir daí passaram a serem conhecidos nacionalmente, em seu aspecto qualitativo, na visão avaliativa do MEC. A responsabilidade dos gestores dos cursos também aumentou, que passaram em função desse novo cenário a adotar estratégias reativas, visando a melhoria da qualidade do ensino. Em sequência, os gestores do curso adotaram uma postura prospectora implementando um processo de adaptação estratégica, ao firmarem convênios com a FIAT Automóveis e com as Universidades de Barcelona, Canadá e Coimbra. Também fortaleceram as ações da empresa Júnior dando franco apoio aos seus membros. Reformularam o Estatuto e instituíram o planejamento estratégico para tornar mais flexíveis as ações do Curso.

5.2 Curso de administração - UNIFOR

5.2.1 Aspecto longitudinal e histórico (Conteúdo)

Com o desenvolvimento industrial e a pretensão dos governos do regime militar em favorecer a expansão do ensino superior e, com a ampliação dos setores médios da população no final da década de 60, crescia a demanda de vagas para as universidades. Reforçam Silva Jr. e Sguissardi (2001) que *“a forma de seleção dos exames de vestibulares aumentou consideravelmente o número de aprovados que não conseguiam vagas nas universidades, criando-se a figura dos ‘excedentes’. No início da década, eles somavam aproximadamente 30 mil, no seu final eram mais de 160 mil e exerciam enorme pressão sobre o governo”*. Com a figura dos excedentes nasceram também os grandes surtos do movimento estudantil, fortalecido pela então ilegal União Nacional dos Estudantes-UNE, que, além da luta pela conquista de vagas, voltava-se, contra as tentativas da Reforma através de acordos com o Ministério da Educação e Cultura - MEC / *United States Agency for International Development* - USAID, pedindo mais verbas para a Universidade.

Nessa época, final dos anos sessenta, grande quantidade de jovens deixava o Ceará e migrava em busca de vagas nas escolas superiores de outros Estados, caracterizando uma perda intelectual, e um esvaziamento do contingente de futuros técnicos, elementos vitais para superar a necessidade de conhecimento técnico imposto pelo processo de industrialização do estado do Ceará. Em meio ao contexto das transformações ocorridas na política do ensino superior, estimuladas pela Lei da Reforma Universitária No. 5.540 / 68, que modificou o ensino superior, o empresário Edson Queiroz incomodado com as adversidades que se antepunham ao ensino superior, criou em 1973 a Universidade de Fortaleza e o curso de Administração foi um dos pioneiros.

5.2.2 Análise contextual

São apresentadas aqui, as transformações e mudanças de estratégias do Curso de Administração da UNIFOR, em forma cronológica, para facilitar a compreensão das ações implementadas.

Divisão cronológica das ações e eventos

- 1) 1973 - ano em que a Universidade de Fortaleza iniciou suas atividades acadêmicas, embora somente tenha sido reconhecida, definitivamente, através da Portaria MEC No. 350, de 18 de março de 1983.
- 2) 1979 - cria o programa de pós-graduação.
- 3) 1984, 1993, 1997 e 2002 - a estrutura curricular do Curso foi alterada ao longo de todo esse período.

- 4) 1995 - a universidade cria o Mestrado em Administração de Empresas vinculado ao CCA – Centro de Ciências Administrativas, no mesmo centro do Curso de graduação em Administração.
- 5) 1995 - a Universidade cria o Núcleo de Pesquisa do CCA.
- 6) 1996 - o curso cria o UNIFOR EMPRESA.
- 7) 1996 - a Universidade implanta o Programa de Bolsas de Iniciação Científica.
- 8) A UNIFOR elabora seu primeiro Plano Estratégico.
- 9) 1999 - os alunos aderem à Empresa Júnior ‘SAPIENS’.
- 10) A UNIFOR elabora seu segundo Plano Estratégico.
- 11) 2001 - o CCA - Centro de Ciências Administrativas/UNIFOR firma convênio com o SEBRAE e Banco do Nordeste.
- 12) 2002 – o CCA - Centro de Ciências Administrativas cria o Núcleo de Ações Estratégicas - NAE para dar suporte aos seus cursos.
- 11) 2002 - o Núcleo de Pesquisa – NUPEQ, firma convênio com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC.
- 12) 2002 - reformulação da estrutura curricular do Curso.

5.2.3 Análise processual

Período estratégico 1 – Reforma universitária (1968 – 1987)

Pela conseqüente fase do desenvolvimento capitalista e as medidas de expansão favorecidas pelo governo federal à iniciativa privada, o empresário Edson Queiroz fundou, em 1973, a Universidade de Fortaleza, e um dos primeiros cursos a serem implantados foi o de Administração de Empresas. Em 1979 criou o Programa de Pós-Graduação, quando a Universidade de Fortaleza buscou outros segmentos de mercado, significando para a comunidade acadêmica novos conhecimentos, exercitando-se assim ações de estratégia prospectora.

Período estratégico 2 – Promulgação da Constituição (1988 – 1994)

Corresponde à fase de redemocratização do país. O comportamento estratégico dos gestores foi defensivo, conforme a tipologia de Miles e Snow (1978), “(...) *os gestores não procuram novas oportunidades fora do seu domínio*”. Esse não foi um período de ganhos para o Curso; o processo de adaptação estratégica se configurou somente através das alterações curriculares, no sentido de se adaptar às novas exigências do mercado cearense, desencadeado pelo surgimento de pequenas e médias empresas.

Período estratégico 3 – Implantação do sistema de avaliação pelo MEC (1995 – 2002)

Analisando o processo de mudança no Curso como um todo, observou-se que este foi o período mais rico em comportamento estratégico, em função inicialmente das estratégias impostas pelo MEC, que impôs aos cursos, através de medidas avaliadoras e reguladoras, mudanças em suas ações acadêmicas, caso contrário os cursos sofreriam penalidades instituídas através de Leis e Decretos. Vislumbrando um cenário de imposição do MEC e alta competitividade em função de possíveis entradas de novos participantes no mercado universitário, inclusive com a participação de várias Instituições de Ensino do Sudeste do país, a UNIFOR elaborou Planejamento Estratégico em 1996, caracterizando um comportamento analítico para respaldar suas ações. Em seqüência, à sua postura estratégica os gestores do curso efetivaram as seguintes mudanças:

- Criação do Núcleo de Pesquisas – NUPEQ responsável pelo incentivo aos Encontros de Iniciação à Pesquisa
- Criação do Núcleo de Ações Estratégicas - NAE, com o objetivo de direcionar o curso à parcerias com empresas econômicas, oportunizando ao aluno contatos extra-curriculares, como forma de enriquecimento teórico-prático;

- Estabelecimento de convênio com o Banco do Nordeste e o SEBRAE, para dar oportunidade ao aluno de desenvolver seu potencial empreendedor e gerar seu próprio negócio.
- Convênio com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará, para a realização de pesquisas com a participação de alunos da graduação;
- Promoção de incentivo aos alunos à criação da empresa Júnior, atualmente, em pleno funcionamento.

Pode-se, ainda, desenvolver projetos originais, estimulando o aluno a montar seu próprio negócio, através da disciplina '*Perfil de Negócio*', desenvolvida no último semestre do curso, com a orientação direta de um professor e assistida pelos técnicos do SEBRAE envolvidos na parceria. Essas atitudes geram diferenciais para o curso, quando comparado aos demais em estudo.

5.3 Curso de Administração – UFC

5.3.1 Aspecto longitudinal e histórico – UFC (Conteúdo)

A Universidade Federal do Ceará-UFC levou 25 anos para incorporar no quadro dos cursos de graduação o curso de Administração de Empresas. Tal fato, foi imposto por contingências sociais, no período da recessão econômica, no final da década de setenta. Os gestores da UFC em 1979, instalaram nas dependências das instalações físicas da Faculdade de Economia o curso de Administração de Empresas, diurno com 40 vagas, autorizado pelo Conselho Universitário da Instituição através da Resolução No.412, de 16 de julho de 1978, sendo reconhecido somente em 1987.

5.3.2 Análise contextual

As ações estratégicas do Curso de Administração da UFC estão aqui apresentadas cronologicamente, para facilitar a compreensão no tocante às mudanças de estratégias no seu aspecto longitudinal.

Divisão cronológica das ações e eventos

- 1) Em 1979 - a Universidade Federal do Ceará criou o Curso de Administração de Empresas diurno e, embora autorizado pela Resolução do Conselho Universitário No. 412, de 16 de julho de 1978, iniciou suas atividades somente em 15 de agosto de 1979.
- 2) 1992 - o Curso, em parceria com o Centro de Treinamento e Desenvolvimento - CETREDE, criou o programa de extensão.
- 3) 1995 - o Curso integrou-se ao programa de iniciação científica da universidade.
- 4) 1995 - os alunos do curso criaram a Empresa Júnior.
- 5) 1997 - a Faculdade de Economia e Administração do Ceará - FEAC, implantou o Curso de Administração de Empresas noturno.
- 6) 1998 - o Curso integrou-se ao programa de capacitação docente da universidade.
- 7) 1998 - os gestores do curso implantaram o sistema de monitoria remunerada.
- 8) 1999 - o Curso, através da universidade, firmou convênio com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC, e com a Associação Brasileira dos Supermercados.
- 9) 2002 - a universidade implantou os cursos de Mestrado Profissional em Administração e Ciências Contábeis.

5.3.3 Análise processual

Período estratégico 1 – Reforma universitária (1968 – 1987)

O Curso de Administração da Universidade Federal foi criado por razões contingenciais. Em 1979, ano da criação do Curso, o país passava por grave recessão econômica. A universidade privada oferecia vagas, mas o poder aquisitivo da população cearense era relativamente baixo, não permitindo acesso ao ensino particular; o número dos 'excedentes' continuava crescendo, a cada vestibular, pois Fortaleza contava somente com dois Cursos: um público e um privado. Então, os excedentes e todo um segmento da sociedade interessada passaram a fazer um movimento em prol da expansão do ensino superior.

Diante do fato, o comportamento reativo da universidade foi evidenciado, quando seus dirigentes perceberam que podiam mudar as estratégias e dar uma resposta a esta insatisfação social, desenvolvendo, para tanto, a estratégia reativa, segundo Miles & Snow (1978), ao se sentirem forçados pelas pressões da sociedade criaram o Curso de Administração de Empresas, incorporando-o às instalações da então Faculdade de Economia, como medida imediatista. Tal atitude originou a FEAC – Faculdade de Economia e Administração do Ceará.

Período estratégico 2 – promulgação da Constituição (1988 – 1995)

No período de 1988 a 1991, as ações estratégicas do curso voltou-se basicamente, para o ensino acadêmico, do ponto de vista teórico. Nesta fase, o Curso pouco avançou em termos de mudanças estratégicas; pode-se justificar o fato pela recessão econômica provocada pelo regime militar.

Em 1992, os gestores numa postura defensiva buscaram uma parceria com o Centro de Treinamento e Desenvolvimento Econômico-CETREDE, buscando alternativas no ensino, no sentido de desenvolver ações acadêmicas que pudessem melhorar o conhecimento do aluno através da extensão. O comportamento defensivo dos gestores também foi evidenciado pela Curso com instituição de Programa de Iniciação Científica.

Período estratégico 3 – Implantação do sistema de avaliação pelo MEC (1995 – 2002)

Este período começou mediante comportamento de cunho reativo, adotado pelos gestores. O curso procurou mudar, estrategicamente, para se adaptar às imposições do Ministério da Educação e Cultura-MEC. Tais mudanças foram observadas em 1995 a 1997, quando seus gestores procuraram integrar-se ao Programa de Capacitação Docente da Universidade, para titular seus quadros docentes com mestrado e doutorado, exigência legal do MEC. Ainda em 1995, os alunos, por iniciativa própria, resolveram criar a Empresa Júnior e manter uma aliança estratégica com a coordenação, em busca do apoio logístico. Esta atitude objetivava promover o Curso e dar oportunidade ao aluno de desenvolver parcerias com o mercado de trabalho.

Em 1997 o curso conveniou-se com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e com a Associação Brasileira de Supermercados, a fim de estimular a participação do corpo discente em eventos e atividades extracurriculares, em caráter extensional. Em 1997, os gestores do Curso adotaram uma estratégia prospectora implantando o Curso de Administração noturno, para atender a parcela da comunidade que buscava o ensino superior público, mas não podia deixar de trabalhar, e em 2002 instituíram dois cursos de mestrado profissional.

Conclusão

O estudo proposto abrangeu três organizações universitárias em Fortaleza, que embora pertencendo ao mesmo ramo de negócio, são de natureza legal diferente (estadual, federal e privada) e, para efeito de análise, utilizou-se o modelo de análise estratégica de Pettigrew (1990), procurando-se classificar suas estratégias ao longo de três importantes períodos, à luz da tipologia estratégica de Miles & Snow (1978).

Em resposta à questão que originou este trabalho, a pesquisa detectou o seguinte comportamento estratégico, para cada curso, conforme quadro a seguir.

CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO	ESTRATÉGIAS POR PERÍODO		
	1º Período	2º Período	3º Período
UECE	Prospectora	Prospectora	Reativa Prospectora
UNIFOR	Prospectora	Defensiva	Analítica Prospectora
UFC	Reativa	Defensiva	Reativa Prospectora

Quadro 1. Posicionamento estratégico dos cursos de administração. Fonte: Resultado da Pesquisa

Período estratégico 1

Os três cursos em estudo mostraram-se como decorrentes de momentos históricos atravessados pelo país. O curso da UECE foi criado para atender à necessidade de técnicos, provocada pelo processo de industrialização no Ceará implantado durante o governo de Virgílio Távora. O Curso de Administração da UNIFOR teve sua criação estimulada pela iniciativa de um empresário de visão, quando este percebeu que os jovens cearenses migravam para outros estados em busca de cursos superiores. O Curso de Administração da UFC foi criado por imposição social, dado à recessão econômica que atravessava o país, em consequência dos governos ditatoriais. Tais fatos, mostram que os três cursos foram criados pelas contingências do ambiente externo.

Período estratégico 2

Os cursos das universidades federal e particular não apresentaram ganhos substanciais nesse período, o mesmo não acontecendo com o curso da universidade estadual que obteve um melhor resultado. Denota-se que apesar da promulgação da Constituição de 88, que reformulou as bases do ensino superior, verifica-se que este impulso não foi suficiente para fazer frente às pressões sociais provocadas pelo processo de redemocratização por que passava o país, em consequência da recessão econômica desencadeada pelos governos militares, o que pode influenciado no resultado estratégico apresentado pelas duas instituições que adotaram estratégias defensivas.

Período estratégico 3

Este foi um período de grandes mudanças, para os três cursos. Observou-se que o comportamento foi dinâmico e diferenciado, validando, mais uma vez, os dois pressupostos inicialmente descritos. Observou-se nas universidades públicas um comportamento estratégico reativo em relação às medidas institucionalizadas politicamente pelo governo federal, através da Lei das Diretrizes e Bases - LDB e seus decretos reguladores. Por outro lado a universidade particular estudada, provavelmente por fazer parte de um grupo diversificado privado, adotou no início do terceiro período estudado um planejamento estratégico da Universidade e do Centro, numa reação tipicamente analítica da situação. Passado a fase inicial (reativa ou analítica) os três cursos começaram a adotar estratégias prospectoras, muito provavelmente em função do cenário competitivo, agravado com o ingresso de mais cursos de administração provenientes de faculdades ou estabelecimentos isolados.

Diante dos dados pesquisados, é possível afirmar que as organizações universitárias sofrem constantes e fortes pressões de natureza impositiva, de ordem econômica, política e social, refletindo-se estas em seus cursos. No entanto, a forma em como cada curso percebe as mudanças do ambiente e a elas se adaptam, depende da percepção dos dirigentes de cada universidade e dos gestores de cada curso; daí se justifica o desenvolvimento de diferentes mudanças de estratégias no comportamento dos Cursos em estudo. Logo, é possível inferir que há uma relação interativa entre as pressões ambientais e as mudanças de estratégias, pois essas pressões, ao mesmo tempo em que funcionam como referencial para a mudança, também podem sofrer alteração durante o processo da mudança, reorientando a estratégia.

Do ponto de vista estratégico, conclui-se que a estratégia prospectora domina nos três estudos de caso. Este posicionamento estratégico demonstrou que os cursos não só se adaptam às imposições das reformas universitárias, como também buscam novas oportunidades e, conseqüentemente, tornam-se cursos mais dinâmicos.

Por fim, sugere-se novas pesquisas a partir deste estudo que poderão serem desenvolvidas com os dezoito cursos universitários em Fortaleza, com foco nos oito que participam do ENC-Provão.

Referências Bibliográficas

- ALPERSTEDT, Graziela Dias e CUNHA, Cristiano J. C. P. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso aplicado à Universidade do Sul de Santa Catarina. *Revista de Administração Pública*, V. 32, N.5, p. 112-132, Santa Catarina: UFSC, 1996
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes e TACHIZAWA, Tackeshi. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes e TORDINO, Cláudio Antonio. *O Que podemos aprender com os cursos 5 As?* São Paulo: Makron Books, 2000
- ANSOFF, Igor H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McgrawHill, 1990
- ANTONACCI, Maria Antonieta M. *A Vitória da razão*. São Paulo: Editora Marco Zero, 1993.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Estratégia e performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUC's em busca de efetividade organizacional. Minas Gerais: CEPEAD-FACE/UFGM, Tese (Doutorado em administração), 2000
- BRASIL. *Constituição* (1988). Item VII, Art 207, de 05 de outubro de 1988.
- CHAUÍ, Marilena de Sousa. *A Universidade de hoje*. São Paulo: USP, 2001.
- DRUCKER, Peter F. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FREIRE, Paulo. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1996.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOPES, Fernando Dias. Teoria institucional e gestão universitária. Rio Grande do Sul, UFRGS/GINEIT, 1999
- MACAMBIRA, Dalton Melo. Autonomia Universitária. In: 18º Congresso da Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior. *Anais...* ANDES. Rio de Janeiro: 1999.
- MARTINS, Carlos B. Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil. *Ciência e Cultura*, São Paulo: v. 41, no. 7, julho /1989.
- MCGRAW, Thomas. *ALFRED CHANDLER: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MENDES, Sérgio Fiuza de Melo. Gestão orientada por um processo acadêmico. *Revista Estudo*. Brasília, No. 18, fev.1998.
- MILES, R e SNOW, C.C. *Organization Strategy, Struture and Process*. New York: McGrawHill, 1978
- MORTHY, Lauro. A Autonomia Universitária. *Correio Braziliense*. Fortaleza, 10 de outubro de 1999.
- PETTIGREW, Andrew M. *Shaping Strategy change*. London: Sage, 1990.
- RIZZATO, Elizabeth Pires. Projeto institucional como referência para gestão e avaliação. *Revista ESTUDOS*. Brasília, no. 24, p. 87, abril/1999.
- SILVA JÚNIOR, João dos Reis e SGUISSARD, Valdemar. *As Novas faces da educação superior no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2001.
- TRAMONTIM, Raulino. *Modelo proclamado e funcionamento real das universidades emergentes reconhecidas no Brasil na década de oitenta*. Rio Grande do Sul: Canoas, 1999.
- WREN, Daniel A. *História da administração*. São Paulo: Prentice Hall, 1987.