

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p128>

## **O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA FACULDADE CAPIVARI: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA INTERPRETATIVA**

**THE STRATEGIC ADAPTATION PROCESS OF THE CAPIVARY UNIVERSITY: AN  
INTERPRETATIVE HISTORIC PERSPECTIVE**

**Ana Paula Matias, Mestre**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

[anamatias@fucap.edu.br](mailto:anamatias@fucap.edu.br)

**Alessandro de Medeiros, Mestre**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

[alletb@ig.com.br](mailto:alletb@ig.com.br)

**Carlos Ricardo Rossetto, Doutor**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

[rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)

**Thiago Henrique Almino Francisco, Mestre**

Faculdade Capivari - FUCAP

[proftf@gmail.com](mailto:proftf@gmail.com)

**Oscar Pedro Neves Junior, Mestre**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

[oscarjnr@gmail.com](mailto:oscarjnr@gmail.com)

Recebido em 17/outubro/2012

Aprovado em 14/dezembro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

A presente obra aborda o processo de adaptação estratégica organizacional na Faculdade Capivari – FUCAP, instituição privada de ensino superior, identificando quais foram e como se desenvolveram as mudanças estruturais no período de 2001 a 2011, possibilitando sua permanência no mercado de forma competitiva. O estudo será de natureza interpretativista, por meio do estudo de caso, com aplicação de entrevista semi-estruturada e pesquisa em portarias, atas e demais documento de arquivo. No processo de análise foram comparadas duas abordagens distintas: a perspectiva Institucional e da Dependência de Recursos. Primeiramente, o texto apresenta uma revisão bibliográfica sobre as perspectivas e após discussão de como a utilização de ambas, na análise dos processos, podem contribuir para compreensão do caso. A perspectiva institucional afirma que as organizações resistem às pressões do ambiente na extensão em que a tradição das empresas, o contexto ambiental, ou ambos, suportam tal resistência. O Modelo de Dependência de Recursos postula que as organizações tentam administrar seus ambientes e que as variações são respostas conscientes e planejadas para contingências ambientais. A instituição em estudo apresenta esses modelos, com variação de intensidades, meio para evitar que a organização entre em processo de extinção.

**Palavras-chave:** Perspectiva institucional. Adaptação estratégica. Dependência de recursos. Isomorfismo.

## ABSTRACT

The present work approaches the organizational strategic adaptation process in the University of Capivari – FUCAP, private institution of higher education, identifying which were and how they structural changes developed in the period between 2001 and 2011, permitting its permanence in the market in a competitive way. The study will be an interpretativist way, through a case study, with an application of semi structured interview and ordinance, minutes and other file documents. In the process of analysis two distinct approaches have been compared: the Institutional perspective and the one of Resources Dependency. First of all, the text shows a bibliographic review on the perspectives and after discussion on how the use of both, in the analysis of the processes, can contribute for the case understanding. The institutional perspective assures that the organizations resist to the environment pressures in the extension that the tradition of the companies, the environmental context, or both, support such resistance. The Resources Dependency Model postulate that the organizations try to manage their environments and that the variations are conscious and planned answers to the environmental contingencies. The study institution shows these models, with intensity variations, means to avoid that the organization goes into and extinction process.

**Keywords:** Institutional perspective. Strategic Adaptation. Resources dependency. Isomorphism.

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações estão inseridas em ambientes que estão em constantes mudanças. Essas variações, nas maiorias das vezes às obrigam a criar ou adaptar processos de sobrevivência, alterando tradições enraizadas nas organizações. A partir do momento que são implementados processos, novos ou adaptativos, os teóricos buscam fundamentos para conceituá-los ou reutilizá-los. Um dos focos de estudo nascido no berço da administração é conceituado como adaptação estratégica, como a maneira hábil de atender acontecimentos organizacionais e gerenciais, o qual as organizações estão sujeitas diante dos processos de transformação de influência interna ou externa. (MILES E SNOW, 1978).

Para Hrebiniak e Joyce (1985), esse processo de adaptação organizacional interno ou externo é manifestado pela escolha estratégica e determinismo ambiental, onde argumenta que ambas são variáveis independentes que podem ser posicionadas em dois contínuos separados para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. Esse processo é dinâmico e que ao logo do tempo, a organização pode mudar como resultado de escolhas estratégicas ou mudanças no ambiente externo. Por fim, buscam-se identificar quais foram e como se desenvolvem as mudanças estratégicas ocorridas na Faculdade Capivari no período de 2001 a 2011, possibilitando sua permanência através do processo adaptativo, sua permanência no mercado de forma competitiva.

## **2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS SOBRE A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Por muitos anos, adaptação às mudanças do ambiente tem sido uma área central do estudo das organizações e destacada nos estudos de Ginsberg e Buchholtz (1990) e Hrebiniak e Joyce (1985). Como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de adaptação estratégica organizacional têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações. Enquanto a literatura conceitual sobre adaptação organizacional tem geralmente assumido que mudanças ambientais levam à mudança organizacional, esta questão não têm recebido grande atenção da investigação empírica, tratada com propriedade apenas nos estudos de Boeker e Goodstein (1991) e Zajac e Shortell (1989).

O processo de adaptação às contínuas mudanças no ambiente da organização, chamado de administração estratégica que, de acordo com Schendel e Hofer (1979), exige dos gerentes não somente enfrentar as mudanças causadas no ambiente da organização, mas

também lidar com mudanças causadas pelos processos internos da organização, destacados também por Greiner (1972).

Chakravarthy (1982) descreve a administração estratégica como um processo através do qual o gerente assegura a sobrevivência a longo prazo e o crescimento da organização. O autor coloca ainda que a administração estratégica baseada na metáfora da adaptação busca, sucintamente, que as organizações sejam mais ajustadas à seu ambiente. A premissa chave na literatura conceitual sobre a mudança e a adaptação organizacional é que os gerentes encaram as mudanças no seu ambiente externo através da escolha de uma estratégia apropriada e o design de uma estrutura combinada, já discutida por Andrews (1971).

Embora certos teóricos da estratégia organizacional, sendo os principais para este trabalho Andrews (1971), Child (1972) e Miles (1982), possam sugerir que os gerentes organizacionais mudem suas estratégias para refletir as mudanças nas condições de seus ambientes, outros, tais como Hannan e Freeman (1984), Kelly e Amburgey (1991), Pfeffer e Salancik, (1978) e Quinn (apud Jennings e Seaman 1994), tem arguido que as organizações são restringidas na sua habilidade para adaptarem-se. Portanto, o debate existente entre os estudiosos do processo de adaptação estratégica tem se centrado, fundamentalmente, em dois aspectos: a) a visão determinista que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais e, b) a visão voluntarista ou da escolha estratégica que defende a organização como tendo capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais, tal como é destacado por Rossetto (1998).

Com o intuito de esclarecer porque a perspectiva Institucional e a da Dependência de Recursos possibilitam compreender melhor o processo de adaptação estratégica, far-se-á uma descrição das mesmas, mostrando que ambas se complementam, pois, a primeira engloba a visão determinista e, a segunda, a visão voluntarista.

## 2.1 A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Recentes discussões dos ambientes institucionais, elencadas nos estudos de Hirsch, (1972), McNeil e Minihan (1977), Zald (1978), tratarm de seus efeitos sobre as estruturas e processos organizacionais na perspectiva descrita por Dowling e Pfeffer (1975), Hirsch, (1975), Meyer e Rowan (1977) tem demonstrado que a escola institucional da teoria organizacional é uma expectativa vital na pesquisa corrente sobre o tema. A proposta dos institucionalistas é de que a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e

intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que juntos representam uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico, destacado por Carvalho et al (1999).

Essa perspectiva trata de um enfoque que vem emergindo rapidamente para contribuir com o entendimento dos fenômenos organizacionais. Grande parte da investigação originada por ela tem sido desenvolvida a partir de organizações não lucrativas, e buscam explicar porque as organizações adotam determinadas formas. A perspectiva institucional trata de como e por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e as consequências deste processo de institucionalização, estudado por Meyer e Rowan (1977), Selznick (1949) e Zucker (1987).

Embora existam diversas escolas do pensamento dentro desta perspectiva, sobretudo as que foram discutidas por Scott (1987b), muito da literatura institucional focaliza-se sobre o conceito de isomorfismo, pelo qual organizações ajustam-se a normas aceitáveis de suas populações, já discutido por DiMaggio e Powell (1983) e Rowan (1982). Um ambiente legitima certas formas das organizações. Aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não tem soluções próprias; assim desenvolvem condutas semelhantes posto que “a similitude facilita as transações interorganizacionais ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas” (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 1993 P.44).

DiMaggio e Powell (1983) arguem que o “isomorfismo institucional” é hoje em dia a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas. De acordo com esses autores, as forças motoras que conduzem a racionalização e a burocratização se baseiam em uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em que a humanidade se vê confinada. O isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que colocam-se em um mesmo conjunto de condições ambientais. Em nível de população, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da

capacidade ambiental projetada, e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

Seguindo Meyer (1979) e Fennell (1980), DiMaggio e Powell (1983) arguem que existem dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional. Hannan e Freeman (1977), em muito de seus trabalhos recentes tratam do isomorfismo competitivo assumindo um sistema de racionalidade que enfatiza o mercado de competição e a mudança de nicho, entre outras. Esta visão sugere que isto é mais apropriado para aqueles campos onde existe competição livre e aberta. DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos através do qual a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercivo que retém da influência política e o problema de legitimidade; 2) isomorfismo mimético resultante dos padrões de respostas às incertezas; 3) isomorfismo normativo associado com a profissionalização.

Em primeiro lugar estão as forças coercitivas do ambiente, tais como, as regulamentações governamentais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações. As regulamentações governamentais, por exemplo, obrigam os restaurantes a manter uma ala, em suas dependências, para os não fumantes. Como Meyer e Rowan (1977) sugeriram, as organizações adotam formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo: adotar novos controles de poluição, manter contabilidade não lucrativa, controlar contadores.

Pfeffer e Salancick (1978) observam que ambientes politicamente construídos têm dois fatores característicos: os tomadores de decisões políticas frequentemente não experimentam diretamente suas ações e as decisões são aplicadas através do conselho para toda a organização, então, tornando tais decisões, menos adaptativas e menos flexíveis. Nem todo o isomorfismo institucional deriva, entretanto, da autoridade coercitiva. A incerteza é uma poderosa força que encoraja imitação. Quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as organizações devem modelar-se em outras organizações. As vantagens do comportamento mimético na economia do comportamento humano são consideráveis; quando uma organização coloca um problema com causas ambíguas ou soluções não claras, a busca da resposta deve produzir uma solução viável com poucos gastos.

Nesse contexto, quanto maior a população de pessoal empregado ou consumidores servidos por uma organização, mais forte a pressão sentida por ela para fornecer programas e

serviços oferecidos por outras organizações. Então, ou uma força de trabalho bem treinada ou uma ampla base de consumidor deve encorajar o isomorfismo mimético.

A terceira fonte de mudança organizacional isomórfica é normativa e origina-se primariamente a profissionalização. Seguindo Larson (1977) e Collins (1979), DiMaggio e Powell (1983) interpretam profissionalização como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir condições e métodos de seus trabalhos e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional. As profissões estão sujeitas às mesmas pressões cognitivas e miméticas que as organizações. Além disso, enquanto vários tipos de profissionais dentro de uma organização devem diferenciar-se uns dos outros, eles exibem muita similaridade com suas contrapartes profissionais em outras organizações. Em adição, em muitos casos, o poder profissional é tanto fixado pelo Estado como é criado pelas atividades das profissões.

A perspectiva institucional, em consequência, concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como processo derivado das pressões tanto externas como internas que, com o tempo, levam às organizações em um campo, a se parecerem uma com as outras. De acordo com esta perspectiva, as escolhas estratégicas ou as intenções de controle seriam vistas originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa. Em suma, a perspectiva institucional é uma estrutura determinística que coloca grande ênfase sobre as normas do ambiente e o peso da história da empresa às explicações das ações organizacionais. Teóricos institucionais vêem o uso das estruturas e processos que um ambiente legitima como sensíveis, porque isto implica uma administração responsável, agradando elementos externos, e evitando potenciais reclamações de negligência se algo der errado, tal como é destacado por Eisenhardt (1988).

## 2.2 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Aldrich e Pfeffer (1976) sugerem que existe uma perspectiva alternativa a institucional que eles denominam de Dependência de Recursos, no qual traz de novo a consideração das ações e decisões organizacionais. Esta perspectiva também considera o ambiente como fonte de influência nas organizações, mas de uma maneira diferente.

A premissa básica da perspectiva da Dependência de Recursos é que as decisões são tomadas dentro das organizações, ou seja, dentro do contexto político interno das mesmas, e se relacionam com condições ambientais enfrentadas por elas. Outro aspecto importante desta

perspectiva, é que as organizações tentam interrelacionar-se ativamente com o ambiente, manipulando-o para seu próprio benefício. Em lugar de assumir um papel passivo das forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para adaptarem-se ao ambiente.

A perspectiva da Dependência de Recursos concorda com a suposição de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos distintos que necessita. As fontes de recursos no ambiente são outras organizações. O fato dos recursos serem obtidos de outras organizações implica em que a perspectiva da Dependência de Recursos pode ser concebida como um modelo inter-organizacional de dependência de recursos.

Um elemento chave na perspectiva da Dependência de Recursos é a escolha estratégica, que é discutida por Chandler (1962) e Child (1972). A suposição é que o ambiente não coloca uma organização em uma situação em que ela não tenha opções possíveis. A organização encara um conjunto de possíveis alternativas ao tratar com seu ambiente. A perspectiva da escolha estratégica Child (1972) focaliza-se sobre as ações tomadas pelos membros organizacionais para adaptarem as organizações a um ambiente, como uma explicação dos resultados organizacionais.

Estes autores arguem que propostas de ações proliferam nas organizações e que os membros organizacionais têm substancial liberdade de moldar seus próprios fatos. Como tal, a perspectiva focaliza atenção sobre os indivíduos e grupos dentro da organização, para explicar os processos organizacionais. Este foco sobre o comportamento assume que os atores organizacionais possuem a discricção de agir por sua própria vontade, alinhando o argumento aos estudos de Hambrick e Finkelstein (1987).

A perspectiva da Escolha Estratégica enfatiza as explicações não determinísticas dos processos e resultados organizacionais, destacado por Bourgeois (1984). Os teóricos da escolha estratégica reconhecem a influência do ambiente externo, mas seu foco é sobre as respostas adaptativas para aquele ambiente. Em um sentido amplo, esta perspectiva representa um desenvolvimento, um paradigma relativamente não determinístico, para explicar como as organizações adaptam-se as forças ambientais, evidenciado por Ansoff (1977).

Aldrich e Pfeffer (1976), com base na obra de Child (1972), observam que existe três maneiras nas quais as escolhas estratégicas operam em relação ao ambiente. A primeira é que quem toma as decisões tem autonomia. Esta autonomia é muito maior do que seria sugerido por uma estrita aderência ao determinismo ambiental. A autonomia de quem toma as decisões refere-se ao fato de que mais de uma classe de decisão pode ser feita acerca do nicho



ambiental que é ocupado – mais de uma estrutura é apropriada para um determinado ambiente. Além disso, as organizações podem entrar e sair dos nichos.

A segunda maneira pela qual se fazem as escolhas estratégicas, acerca do ambiente, implica em intenções de manipular o mesmo. As organizações tentam criar demanda para seus produtos; elas podem também entrar em acordo com outras organizações a fim de regular a concorrência, legal ou ilegalmente. Operando através de processos políticos, as organizações podem também assegurar a aprovação de tarifas e quotas para limitar a concorrência por parte de organizações estrangeiras. A terceira maneira pela qual se tomam as decisões estratégicas acerca do ambiente se baseia no fato de que as condições ambientais particulares são percebidas e avaliadas de maneira diferente por diferentes pessoas. Os atores organizacionais definem a realidade em termos de sua história e valores próprios. Kanter (1983) tem estudado a maneira através da qual as políticas de recrutamento de executivos em uma grande empresa, tem como resultado a seleção de executivos de antecedentes muito homogêneos. O autor ainda sugere que isto permite a confiança mútua, pois experimentam as coisas da mesma maneira e tomam os mesmos tipos de decisões.

O ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro das organizações. A percepção se transforma em realidade e as condições ambientais são importantes somente na medida em que são percebidas por aqueles que tomam as decisões. Diferentes atores podem perceber o mesmo fenômeno de maneiras completamente distintas. O ambiente é atualizado pelos responsáveis pela tomada de decisão com base em suas percepções, interpretações e avaliações.

Assim, distintas organizações atuam de forma diferente frente às mesmas condições ambientais, se as percepções de tais condições são distintas. A este respeito, Starbuck (1971) assinalou que a questão crítica é a medida na qual as percepções organizacionais diferem dos indicadores objetivos das condições ambientais. O modelo de tomada de decisão da perspectiva da Dependência de Recursos sugere que as organizações são, ou tentam ser, ativas para influenciar seus ambiente. Este aspecto contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientes, planejadas às contingências ambientais. As organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza seja de maneira completa, como através de fusões de organizações, o que é discutido por Pfeffer (1972b), ou de maneira parcial através da cooperação Pfeffer, (1972a), por meio do movimento de pessoal

entre organizações que também é elencado por Pfeffer e Leblebici (1973) e Aldrich e Pfeffer (1976).

Em suma, a perspectiva da dependência de Recursos é uma estrutura teórica com relativo voluntarismo, que coloca ênfase na maneira que as organizações tratam das contingências do ambiente. Teóricos da dependência de recursos dizem que a organização luta contra as ameaças externas e a falta de recursos e ressalta o componente político e interorganizacional do processo de aquisição de recursos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Na intenção de produzir, sistematizar e disseminar conhecimentos é que Bourdieu (1982) destaca a importância de instituir ferramentas metodológicas aplicadas ao processo de investigação e de análise da epistemologia de um problema, sobretudo em ciências sociais. A instrumentação científica consolidada nos procedimentos metodológicos determina a ruptura de conceitos e fronteiras, promovendo o êxito da investigação que deve ser pautada nos objetivos propostos. Este processo interpretativo está amparado nas contribuições de Köche (1997), tendo em vista a definição de métodos confiáveis que proporcionam o aporte criativo para a busca da verdade em uma pesquisa científica, especialmente no fato de proporcionar uma relação intensa entre o pesquisador e seus objetos de estudo.

A pesquisa se constitui de uma série de técnicas empregadas que visam a utilização de procedimentos que elucidam a investigação, consubstanciando informações necessárias e fundamentais para o desenvolvimento dos objetivos propostos na pesquisa. O processo utilizou, entre outros aspectos, as bases de um princípio que é vinculado as ideias de Tranfiel, Dnyer e Smart (2003), consolidando a busca sistemática como parte de um processo que visa a construção do conhecimento.

Em uma perspectiva interpretativista, a pesquisa está centrada na base de autores que estudam o alinhamento qualitativo da pesquisa científica, buscando a construção de definições e estruturas que vão fomentar uma percepção específica da realidade e a construção de conhecimento que é estruturado sob a égide da situação problema proposta. Nesse contexto, utilizando as orientações prelecionadas nos estudos de Morgan e Smircich (1980), Taylor e Bogdan (1984) e por Miles e Huberman (1994). A pesquisa em tela utilizará dos pressupostos epistemológicos na compreensão de seu desenvolvimento, contando com a utilização de técnicas que estão vinculadas ao paradigma interpretativista. Entre elas, se destaca a entrevista

em profundidade, a qual será desenvolvida com o gestor de uma instituição de educação superior localizada no sul do estado de Santa Catarina, buscando elucidar as questões vinculadas ao processo de adaptação estratégica.

Por derradeiro, de acordo com Yin (2001), a pesquisa também se configura como um estudo de caso.

#### **4 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO: DISCUSSÕES SOBRE A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Como o processo de adaptação é uma constante em todas as organizações, nas instituições de ensino isso não é diferente. Como estudo, será analisado o processo de adaptação estratégica da Faculdade Capivari – FUCAP, localizada no Município de Capivari de Baixo/SC.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES COMO OBJETO DE ESTUDO**

A região sul do estado de Santa Catarina se posiciona como mecanismo de desenvolvimento e construtivismo social a partir da contribuição de instituições de educação superior que congregam objetivos elencados a partir dos direcionamentos do Plano Nacional da Educação. Conceitos como a democratização do acesso, inclusão e permanência, avaliação de qualidade e comprometimento social são desenvolvidos a partir da atividade de instituições engajadas com o seu entorno. Graças às contribuições da LDB, discutidas exaustivamente por Garcia (2011), a expansão do segmento privado foi a responsável pela interiorização da educação superior e a oferta de cursos e programas de graduação em regiões estratégicas para o desenvolvimento do Brasil. A partir de descrição da Francisco (2012), a Faculdade Capivari apresenta-se nas bases de seu desenvolvimento por meio de contribuições latentes ao processo de democratização do acesso a educação superior.

A Faculdade Capivari (FUCAP), que de acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi credenciada pela Portaria MEC No 2.505, publicada no Diário Oficial de União de 06 de dezembro de 2001, carrega em sua estrutura a essência de uma Instituição dinâmica que atua com competência em um ambiente complexo que enseja ações proativas no sentido da consolidação de suas atividades. A Instituição, que é mantida pela Sociedade Educacional Capivari de Baixo (SECAB), consolidou seu posicionamento a partir de seu primeiro projeto institucional que foi recomendado pela Secretaria da Educação Superior (SESu) no ano de 2002 e que vigorou até o final de 2007.

No primeiro aditamento, que ocorreu no ano de 2007 em função dos ensejos da Portaria Normativa No 1, de 10 de janeiro de 2007, a Instituição exerceu a liberdade designada nas contribuições da Lei No 10.861, de 14 de abril de 2004 e no Decreto No 5.773, de 09 de maio de 2006, o qual designou as diversas orientações para que as instituições constituíssem o seu projeto institucional. Neste momento a FUCAP identifica uma lacuna regional para exercer suas funções em uma área de atuação acadêmica que não estava contemplada nas ações de outras instituições que atuavam em seu lócus de atividade. A Instituição, de acordo com o seu Projeto Institucional então vigente, configura sua nova proposta institucional a partir dos ensejos e finalidades da LDB e do Plano Nacional da Educação, atendendo a demanda regional e utilizando da experiência de seus gestores e funcionários como diferencial competitivo em sua proposta acadêmica e administrativa.

Sob a estrutura do SINAES e do Decreto No 5.773, de 09 de maio de 2006, a avaliação institucional se posiciona como ferramenta de gestão, desenvolvida em momentos oportunos e baseada em um projeto consistente, permitindo o ajuste das funções e atividades institucionais e a contribuição com o planejamento da instituição. Sob estas orientações, a FUCAP constitui seu planejamento estratégico a partir do que MEC (2006) chama de “auto-conhecimento” institucional, norteador suas ações pela contribuição da CPA que atua como o mote principal da avaliação, regulação e a supervisão no âmbito da Instituição.

De acordo com FUCAP (2010), algumas metas institucionais foram cumpridas com êxito, considerando as atividades desenvolvidas no âmbito do ensino e extensão, colimando atividades que determinam a construção da identidade institucional. Entre as metas cumpridas, se destacam a consecução de padrões de qualidade estipulados para os cursos de Pós-Graduação em nível de especialização e a implantação de cursos que estavam delineados em seu primeiro projeto institucional. Além disso, a ampliação e a construção de novas instalações físicas, a expansão do acervo bibliográfico e a constituição de uma estrutura-física e tecnológica, a ampliação do quadro de doutores e a capacitação docente, lograram os esperados êxitos em seu primeiro ciclo avaliativo.

Em fase de consecução, encontram-se outros objetivos que convergem para a consolidação da identidade da FUCAP, baseados na oferta de programas de graduação e especialização e na qualificação dos processos de gestão institucional a partir das ações que são requeridas pela avaliação institucional.

## 4.2 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: EVENTOS INSTITUCIONAIS NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA FUCAP NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL E DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS.

Para formalizar o processo de adaptação estratégica, foram identificados eventos significativos que influenciaram nas mudanças estratégicas admitidas na instituição. Descreveu-se então, o processo de adaptação da organização, dando ênfase as mudanças ocorridas durante a sua história, conforme a percepção e sensibilidade dos gestores. Criou-se análise teórica dos períodos estratégicos, correlacionando com os conceitos teóricos e a atuação no campo organizacional.

### 4.1.2 Período 1: (1999 – 2001) Eventos percebidos: Fundação e Credenciamento

Em 21/11/1999 foi fundada a Sociedade Educacional de Capivari de Baixo – SECAB, mantenedora da Faculdade Capivari, que iniciou suas atividades com a implantação do Curso de Pedagogia a distância, em convênio com a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. A implantação desse curso permitiu que os municípios aumentassem o índice de professores graduados para o ensino fundamental, de 16% no ano de 2000, para mais de 90% em 2008.

“...o primeiro curso da SECAB não foi administração nem contabilidade, nem hotelaria, foi o curso de pedagogia da UDESC, todos os cursos tiveram uma necessidade identificada, uma necessidade social identificada, a educação da comunidade, dos professores da rede municipal e estadual. Nessa época 16% desses professores tinham graduação, então pensamos que tínhamos que começar a melhorar a educação da cidade, estrategicamente, por isso começamos o curso de pedagogia” (Entrevistado)

A Faculdade Capivari - FUCAP, mantida da SECAB, só começou suas atividades em 21/11/2001, tendo seu funcionamento autorizado através da portaria ministerial número 2505.

“A criação da FUCAP foi uma decisão pessoal, persistência total e preparação para os aspectos legais ou formais, a luz da LDB, então esses foram os pressupostos iniciais”. “(...)era uma teimosia, uma decisão pessoal, uma insistência total e a gente vai se preparando para os aspectos legais e a coisa vai acontecendo, é até difícil dizer, porque nem dinheiro eu tinha, mas tinha que acontecer”. (Entrevistado)

A FUCAP nasceu da inspiração pela transformação, prometida na década de noventa para o segundo milênio. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, promulgada em 1996, ampliou as possibilidades para que o Brasil transformasse objetivos em metas para a educação. O primeiro planejamento estratégico organizacional da FUCAP teve sua origem em novembro de 1999, sendo atualizado em 2001. A elaboração do planejamento estratégico

formal, antes da implantação definitiva, reduziu significativamente as possibilidades de erros ou de desvios. Com o surgimento do planejamento estratégico a instituição passa ter bases para o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, e sua revisão decenal.

“Todo planejamento estratégico foi definido em 1999, antes da criação da própria empresa. Já foi decidido como que ela iria ser, seus valores. No caso da maioria das empresas brasileiras que fecham com pouca idade, um fator importante é que eles vão lá tiram CNPJ apenas com aquela cartinha do contador, que institui a empresa, mas sem planejamento estratégico nenhum. É suicídio! Então vem o SEBRAE, vem todo esse pessoal com esse discurso bonito, mas na verdade é o planejamento estratégico e só depois o plano de negócios que faz a empresa ter maiores chances de sucesso. O pessoal faz o plano de negócios direto, mas antes do plano de negócios tem que ser definido coisas estratégicas, porque senão o plano de negócios também fica sem bases suficientes...”. (Entrevistado)

Em consonância com o Plano Nacional de Educação, a Sociedade Educacional de Capivari de Baixo – SECAB e a Faculdade Capivari – FUCAP, desenvolveram sua política de ensino para atender a demanda educacional prevista na Região Sul do Estado de Santa Catarina. A instituição, desde o ano 2001, desenvolve uma política de expansão institucional que permite a diminuição das desigualdades de oportunidade no Ensino Superior e o desenvolvimento do conhecimento para geração de riqueza para o Estado.

“Na educação, além de empreender, é preciso ter qualidade, conhecimento de objetivos, missão e visão. A nova gestão do conhecimento requer reconhecimento de méritos, divisão e socialização dos resultados. O desenvolvimento regional depende do nível educacional da sociedade, e a FUCAP contribui sistematicamente nessa melhoria” (Entrevistado).

A preocupação da instituição “*in casu*”, deixa claro a necessidade do enquadramento junto aos órgãos reguladores prevendo a sua permanência no mercado educacional (PDI reduzindo significativamente as possibilidades de erros ou de desvios), logo se origina um primeiro manifesto baseado na teoria institucional, mais precisamente, um isomorfismo coercitivo. Ou seja, as forças coercitivas do ambiente, as regulamentações governamentais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). O isomorfismo coercitivo fundamenta-se da influência política e da busca por legitimação social da organização. A necessidade de enquadrar as exigências educacionais, manifesta o ambiente como uma fonte de recurso ensejador de mudanças, como é destacado por Aldrich e Pfeffer (1976), o que se percebe na forte presença da teoria da dependência de recursos,

#### 4.1.3 Período 2: (2001 – 2002) Eventos percebidos: Autorização dos cursos próprios e criação dos Cursos de Pós-Graduação

Após a portaria ministerial 2505/01 a FUCAP realiza um dos seus grandes sonhos, é autorizada a oferecer cursos próprios para a comunidade, inicialmente com os cursos de Administração e Ciências Contábeis, autorizados através da publicação no Diário Oficial da União em 06 de dezembro de 2001. Em 11 de março de 2002, teve início a primeira aula dos referidos cursos. Em 16/12/2002 foi autorizado o funcionamento do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, que teve em março de 2003 o início de suas atividades letivas.

“... fomos então buscar os cursos de Administração (ADM) e Ciências Contábeis (CCO) porque depois da educação tem que vir o trabalho, tem que ganhar dinheiro, a cidade precisa se organizar e ganhar dinheiro se quiser crescer e se desenvolver, então tem que ser obrigatoriamente os cursos de ADM e CCO porque as áreas técnicas estavam e devem estar por conta do SENAI, SENAC e Secretaria Estadual de Educação com seus cursos técnicos, eles sim que tem que dar a educação técnica antes dos 18 anos para os jovens e após os 18 irem para o curso superior, isso é o que eu sempre pensei, uma estrutura social organizada dessa forma, até os 18 terem a formação técnica, com SENAI, SENAC e o ensino médio profissionalizante, depois dos 18 é o ensino superior, então se essas instituições não atingem até os 18 anos com formação técnica já estão errando na estrutura social que o governo deveria estar lá apontando”. (Entrevistado)

Ainda no ano de 2002 a FUCAP deu início aos seus cursos de Pós-Graduação (*latu-sensu*), com o objetivo de atender uma demanda, que na percepção dos gestores existia no mercado e precisava ser atendida com cursos de qualidade. Os gestores percebiam que o próprio corpo docente da instituição tinha algumas dificuldades de didática e metodologia, apontadas nas avaliações respondidas pelos alunos, e por isso, houve um grande incentivo institucional para que estes docentes fizessem o Curso de Especialização em Metodologia do Ensino Superior, o que mais tarde acabou se mostrando um grande acerto institucional. No campo organizacional, a necessidade de criação de novos cursos, de Graduação e Pós-Graduação, proporciona a identidade da própria organização e sua resposta em assemelhar-se (isomorfismo) às instituições líderes de mercado e avocando os anseios das futuras pressões locais, destacado nos estudos de Machado da Silva e Fonseca (1993).

#### 4.1.4 Período 3: (2004) Eventos percebidos: Implantação da CPA

A criação de CPAs no âmbito das faculdades brasileiras é amparada pela lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, como parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, o SINAES. A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é um órgão suplementar da FUCAP. Sua

função é organizar o processo contínuo de auto-avaliação da faculdade em todas as suas modalidades de ação, de modo a fornecer à comunidade acadêmica e a toda sociedade uma visão sobre o estado de desenvolvimento da instituição, sua qualidade educativa e sua relevância social, além de fornecer insumos para o processo avaliativo do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais – INEP.

A FUCAP desde a autorização de seus cursos próprios já acreditava na avaliação como fator de melhoria contínua, e por isso desde as primeiras turmas esse processo já ocorria na instituição. Os gestores sempre deixaram claro aos avaliados (professores, corpo técnico-administrativo, gestores de cursos e gestores institucionais) que este processo não se fundamentava no caráter punitivo, e sim em encontrar e corrigir falhas. Com a criação da Lei 10.861/04, o que aconteceu foi uma adequação dos instrumentos já utilizados na avaliação, para as dimensões instituídas pelo MEC e a criação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, formada por representantes do corpo docente, discente, técnico-administrativo e da sociedade civil organizada.

A busca dos insumos da CPA, como sementes para planejar passos futuros, comprova que a adaptação da instituição está relacionada com a dependência de fatores que são indicadores de decisões. Preceitua Rossetto e Rossetto (2005), as organizações se relacionam ativamente com o ambiente, manipulando seu próprio benefício, ou seja, em lugar de assumir um papel passivo das forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para adaptarem ao ambiente.

“Mudanças de direcionamento estrutural não tivemos, pois era tão interessante que a própria CPA, antes de existir a lei 10861 nós já fazíamos avaliação. Então quer dizer, nós nascemos muito bem estruturados, nós sempre fomos bem estruturados, tanto na parte do papel, como na gestão humana”. (Entrevistado).

A criação da CPA, como fruto de uma política pública determina a todas as instituições de ensino um procedimento similar, refletindo o próprio isomorfismo coercitivo, impondo uma uniformidade às organizações.

#### **4.1.5 Período 4: (2005 – 2006) Eventos percebidos: Avaliação dos cursos e oferecimento de novos**

O ano de 2005 foi marcado pelos processos de avaliação para reconhecimento dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, que aconteceram com visitas “in loco”, dos avaliadores do Ministério da Educação. Estes tinham como dever constatar se a Faculdade estava apta a prosseguir no oferecimento dos cursos citados. Este processo visa garantir a



qualidade dos cursos oferecidos no país, assegurando padrões de qualidade no que tange a infraestrutura física, qualificação do corpo docente, organização didático-pedagógica, entre outros indicadores.

Com as regulamentações impostas pelos gestores públicos, os processos de adaptação moldam formas simétricas entre as organizações educacionais. Pode-se refletir o órgão fiscalizador como doença ou remédio legal para evitar sua morte prematura. Exigir padrões de qualidade acaba de alguma forma, obrigando as instituições a estarem em patamares mínimos equivalentes. O requisito de qualificação para moldar as exigências para se manter ao mercado transcende a existência isolada, onde passa a ser dependente do ambiente, aqui representada pela avaliação do Ministério da Educação. Os resultados organizacionais são manifestados pela capacidade dos membros das organizações a se adaptarem a um ambiente por meio da escolha estratégica, alinhado nos estudos de Child (1972).

Em 24 de outubro de 2005, foram publicadas no D.O.U. (Diário Oficial da União) as portarias de reconhecimento dos cursos, sendo portaria 3760, reconhecimento do curso de Administração e a portaria 3761, reconhecimento do curso de Ciências Contábeis. Em 2006 os cursos de Administração e Ciências Contábeis passaram pelo primeiro ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes), tendo obtido como resultados 3 (três) para Administração e 2 (dois) para Ciências Contábeis (numa escala de 1 a 5).

O mau desempenho atribuído ao Curso de Ciências Contábeis deveu-se em grande parte pelo “boicote” dos alunos ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, em parte resultado da visão negativa que tinham da obrigatoriedade de realizar o exame e em parte como boicote ao próprio coordenador de curso, resultando na perda do Financiamento Estudantil (FIES), para o referido curso. Para se adaptar ao baixo desempenho ocasionado no primeiro ENADE, principalmente no curso de Ciências Contábeis, há uma nova reformulação no capital humano dos cursos e um novo direcionamento didático, dentre elas a substituição do coordenador do Curso de Ciências Contábeis.

“os gestores que foram substituídos na FUCAP, saíram por questão de competência, buscamos a pessoa certa pro lugar certo, eles não eram a pessoa certa...eles não tinham o perfil pra dirigir pessoas, dirigir pessoas não é pra qualquer um, tanto que em contábeis teve aquele boicote no ENADE”.

Nesse período, com o crescimento dos cursos semipresencial, surge a necessidade de uma nova adaptação estratégica, a SECAB firmou convênio de prestação de serviços educacionais com a Sociedade Educacional Leonardo Da Vinci, para o oferecimento do curso

Normal Superior, na modalidade semipresencial. A parceria está mantida até hoje, possibilitando o oferecimento de 26 cursos em parceria, na mesma modalidade, formando bacharéis, licenciados e tecnólogos.

Esse momento de adaptação é reflexo do crescimento das novas modalidades de ensino nas instituições de ensino superiores. Além da vantagem econômica proporcionada pelo novo perfil de clientes, a FUCAP, atualiza-se nessa nova estratégia criada. Percebe-se aqui, a teoria institucional isomórfica, mais precisamente e de dimensão mimética, onde as organizações se imitam e se modelam umas às outras, reduzindo as incertezas e alcançando uma legitimidade pela aceitação mútua, estruturando nas discussões de DiMaggio (1995) e DiMaggio & Powell (2004).

Segundo Rossetto e Rossetto, (2005), o ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro da organização, onde a percepção se transforma em realidade pelas condições ambientais existentes. Este novo recurso proposto pelo ambiente (curso semipresencial) incentiva a instituição a uma reformulação no planejamento estratégico.

#### **4.1.6 Período 5: (2007-2008) Eventos percebidos: Ampliação institucional**

No primeiro semestre de 2007, a FUCAP obteve o reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, com a publicação, no D.O.U. (Diário Oficial da União), da portaria 365, em 18 de maio. Ainda no ano de 2007, mais exatamente no dia 21/11 a FUCAP realiza um dos maiores sonhos, inaugura a sua própria sede, que conta com auditório, três laboratórios de informática, laboratório de alimentos e bebidas, 25 salas de aula, laboratório de biologia, biblioteca, mecanografia, lanchonete, ambiente para confraternização, estacionamento e 16 salas administrativas.

No dia 12 de dezembro de 2007, com a publicação da Portaria Normativa Nº40, a FUCAP, assim como as demais instituições do país, reguladas pelo sistema federal de ensino, teve que rever seus processos de trabalho. A portaria citada instituía o E-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de ensino. Destaca-se aqui a exigência de um novo período de adaptação da Faculdade Capivari (isomorfismo coercitivo), com inserção unificada de todos os procedimentos de trabalho para o Ministério da Educação, com a necessidade de uma reformulação nos recursos humanos empenhados nas novas exigências.

O ano de 2008 foi marcado pela autorização dos Cursos Técnicos em Enfermagem e Informática, no dia 08 de abril, possibilitando a abertura de turmas a partir do segundo semestre. Conforme o Fundador, neste período percebe-se que a expansão da educação superior suprimiu a demanda reprimida por este segmento de ensino (Ensino Superior), apresentando um cenário onde a expansão das instituições causa o aumento das vagas ociosas nos diversos cursos. No caso da FUCAP, este cenário pode ser revertido devido a uma campanha institucional de incentivo ao Financiamento Estudantil – FIES, que possibilitou, segundo o Fundador, um crescimento de 1% no período de 2007 a 2008, em contraste ao cenário nacional que apresentou decréscimo de 15% no período de 2004 a 2008.

O processo de adaptação organizacional no lapso temporal descrito demonstra que apenas com a adequação da Faculdade no sistema de financiamento educacional houve a reversão do quadro decrescente apresentado no ensino nacional, refletindo na instituição, havendo um aumento na demanda neste mesmo período. “As principais preocupações que movimentam a dinâmica da instituição são as políticas públicas, a postura do governo, que não quer ser um regulador, ele quer ser um ator”. (Entrevistado).

As opções estratégicas ou as intenções de controle seriam originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê incluída. A perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como processo originário das pressões externas e internas que, com o tempo, obrigam às organizações a se parecerem umas com as outras (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Assim, admite-se que é relevante considerar os principais números da educação superior no Brasil no sentido de promover a inteligência competitiva no contexto das instituições, consolidando a atividade educacional responsável e devidamente posicionada no sentido da expansão responsável. Neste diapasão, busca-se, consolidar uma atividade coerente com as metas do Plano Nacional de Educação, posicionando a FUCAP neste contexto.

A partir do ciclo avaliativo proposto pela Portaria Normativa Nº 1 de 2007, consubstanciada pelo Decreto 5773/2006, as propostas institucionais passam a elencar uma nova sistemática de abordagem no segmento privado, evidenciando, entre outros aspectos, a construção da identidade institucional a partir das especificidades encontradas na região.

Os dados referentes a participação no ENADE, bem como os índices institucionais e conceitos promulgados pelo INEP/MEC, estão aderentes às idéias dos gestores institucionais que corroboram uma nova estrutura organizacional implantada a partir da orientação

sistemática dos aspectos vinculados a avaliação, regulação e controle de suas atividades (isomorfismo coercitivo).

#### **4.1.7 Período 6: (2009-2010) Eventos percebidos: Adequação às Políticas Públicas Educacionais**

Com base nos dados fornecidos pelo Censo da Educação Superior 2009, percebe-se que a demanda pela educação superior na região confirma as expectativas institucionais, onde 30% dos acadêmicos concentram-se na região sul do país, com 15% no Estado de Santa Catarina. Em outubro de 2009, cumprindo o ciclo avaliativo do SINAES, os alunos ingressantes e concluintes dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, participaram novamente do ENADE.

Desde o ENADE 2006, a FUCAP, implantou uma série de estratégias com foco em aumentar a qualidade de seus cursos, podemos citar aqui, a criação do Laboratório de Prática Contábil, troca do coordenador do curso de Ciências Contábeis, por outro profissional com mais tempo disponível para a atividade, busca por um quadro docente mais qualificado (titulado), incentivo à publicação de artigos pelos docentes.

Esta nova mudança focando uma espécie não apenas de substituição, mas de qualificação profissional, no quadro intermediário dos cursos, partindo não de forma explícita a um isomorfismo normativo, que surge quando as pressões da sociedade são resultados das expectativas culturais, como a profissionalização dos membros da organização. (POWELL; DIMAGGIO, 1983).

A Obtenção de bom desempenho no último ENADE, com uma nota (4) quatro para Administração e Contabilidade, fortaleceu os ânimos da Instituição, que a luz dos padrões de qualidade, não espera menos que (4) nos próximos Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos (IGC). Nessa fase, o cenário da FUCAP não foi diferente das demais Instituições de Educação Superior – IES particulares do Brasil:

“Temos a oportunidade de ampliar e melhor utilizar as instalações físicas, a relação professor/aluno, melhorar o ponto de equilíbrio das turmas, o alto índice de evasão, as vagas ociosas, o FIES como fonte de alavancagem para o aumento da renda familiar, valorização das áreas estratégicas nacionais”.

No contexto regional e em virtude de seus programas de graduação - nível superior - de acordo com o Índice Geral de Cursos - IGC 2010, foi considerada uma das melhores instituições do sul do Estado de Santa Catarina, focando suas atividades no segmento privado

e contemplando aspectos diferenciados. No ano de 2010, atendendo as políticas de qualidade educacional, propostas pelo Ministério da Educação, a FUCAP começou um programa de incentivo à qualificação docente, possibilitando que seus professores com especialização, entrassem em cursos de mestrado de Universidades particulares. Reflete a ideia isomórfica de Powell e Dimaggio (1983), na profissionalização dos membros da organização.

Conforme o modelo de tomada de decisão da perspectiva da dependência de recursos as organizações são ou tentam ser, ativas para influenciar seus ambientes. Este aspecto contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientemente planejadas das contingências ambientais. (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Surge a busca por uma qualificação diferenciadora para manter-se no mercado competitivo, ponto chave, há influência ou dependência do ambiente. Ainda durante o ano de 2010 a FUCAP optou pela troca da Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, que até então contava com uma coordenadora especialista, que acabou sendo substituída no cargo em virtude dos atos regulatórios impostos pelo Ministério da Educação, que fazem com que as instituições priorizem a contratação de coordenadores que possuam, no mínimo, nível de mestrado.

#### **4.1.8 Período 7: (2011) Eventos percebidos: Fortalecimento Institucional**

Atualmente, possui treze Cursos à Distância e três cursos de Graduação presencial com excelente avaliação do MEC (numa escala de zero a cinco, o Curso de Administração conquistou IDD-4). “A Pós-Graduação em nível de Especialização é referência com sua metodologia presencial, pois sabemos da importância do professor com mestrado e doutorado no processo de ensino aprendizagem”, reconhece o Diretor. “quando fizemos o convênio com a Uniasselvi, a chamada dos professores ao mestrado em parceria com outras IES são eventos importantes...” (Entrevistado).

Em novembro de 2011, foi inaugurado o anexo B, com infra-estrutura projetada para atender os alunos dos cursos na modalidade semipresencial, que conta com uma média de 1800 por semana.

“as mudanças foram qualitativas, porque quantitativa não houve, estamos há 10 anos com os mesmos cursos, tudo que a FUCAP implantou ela esperou maturar, isso é muito importante, não saiu criando e abrindo um monte de cursos e/ou projetos, ela abriu e foi se estruturando, melhorando, a estrutura física, humana e melhorando até aquilo estar em um ponto muito bom, estruturado, para partir para novos cursos como estamos fazendo agora” (Entrevistado).

Atualmente a FUCAP encontra-se inserida nos números do censo educacional 2009, onde mostra que a interiorização dos cursos é mais que uma tendência, trata-se de uma realidade, pois 44,7% das matrículas estão fora das capitais. Similarmente as grandes universidades elaboraram programas de interiorização e passaram a oferecer cursos e programas em diversas cidades, cuidadosamente escolhidas. Esclarece o Diretor Geral “O ensino privado como os demais setores da economia, convive com desafiadores problemas: a velocidade da mudança, acelerando a expansão, a competição por custos, o crescimento do poder do cliente e a tomada de decisão em tempos de incerteza”.

A regulamentação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB, regulamentada a partir de 1998, serviu de insumo legal para a construção do planejamento estratégico como reflexo do cenário nacional, como a necessidade de adaptação à realidade educacional brasileira, principalmente das instituições particulares e presente praticamente em todos os períodos apresentados na figura do ministério da educação. “Estamos nos unindo a uma construção coletiva em prol do Planejamento Estratégico do Ensino Superior Brasileiro, para atender em nossa região o que nos cabe a parcela demandada, conclui o Entrevistado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações estão sujeitas a períodos de adaptação estratégicas em resposta as alterações internas ou externas. Na maioria das vezes esse processo adaptativo está relacionado com a sobrevivência no mercado competitivo. Os teóricos buscam cada vez mais identificar as fontes geradoras de respostas, respostas essas que influenciam nas tomadas de decisão das organizações. Por meio dos períodos estudados identificou-se na Faculdade Capivari os períodos de adaptação estratégica usando como fonte reflexiva a perspectiva institucional. Constatou-se que em todas as fases, as principais mudanças estão relacionadas com as políticas de governo, exigindo para melhor desempenho na formação acadêmica uma espécie de isomorfismo nas instituições de nível superior.

O não cumprimento dessas exigências resultaria na desqualificação da Instituição de Ensino e, conseqüentemente, sua retirada do mercado. Outro fator notório no caso foi o surgimento dos cursos semipresenciais, figura didática autorizada pelo MEC, que vem consumindo uma fatia significativa das instituições de Ensino Superior tradicionais. A FUCAP está incluída nesse processo. Neste ponto pode-se verificar que posicionamento estratégico foi definido pelo ambiente, caso contrário ficaria ultrapassado no mercado

competitivo.

Outro ponto em destaque na FUCAP foi o critério de interiorização para atender uma sociedade reprimida, pois a carência de instituição de acesso fácil gerava uma desqualificação profissional demasiada na região. Esse acesso amadureceu com maior intensidade a partir dos sistemas de financiamentos criado pelo Governo Federal, obrigando as instituições a se adaptarem as suas exigências mínimas (ENADE). Em tese, a teoria analisada acaba manifestada de forma significativa nas decisões estratégicas no processo de adaptação. Pois, é perceptível seus períodos de interação, quando o ambiente exige e acaba determinado escolhas similares, ou escolhas internas acabam sendo referência no mercado exigindo que as demais adotem os mesmos procedimentos no alcance de resultados iguais e produtivos.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. *Organizations and environments*. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASTLEY, W. G. & VAN DE VEN, A. H. *Central perspectives and debates in organization theory*. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 245-273. 1983.

ARAÚJO, Uajará Pessoa et al. A Percepção e as Estratégias de Ação do Pesquisador de Café em sua Rede Colaborativa. *Revista de Administração Contemporânea: RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, jul./agos. 2011.

AZEVEDO, Carolina Gondim Dourado de; MELO, Jeann Fabrício Bezerra de; LUCENA, Eduardo Aquino. Mudança estratégica sob a ótica de diferentes abordagens da área de administração estratégica. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção: ENEGEP 2003**, Ouro Preto (MG).

BOEKER, W. & GOODSTEIN, J. *Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition*. *Academy of Management Journal*. v. 34, p. 802-826 1991.

BOURDIEU, Pierre. *Lección sobre la lección*. (Edición original: *Leçon sur la leçon*). Paris: Les Éditions de Minuit, 1982.

BOURGEOIS, L. J. *Strategic Management and Determinism*. *Academy of Management review*. v. 9, p. 586-596, 1984.

CARVALHO, C. A. P., VIEIRA, M. M. F. & LOPES, F. D. Perspectiva Institucional para Análise Das Organizações. In: ENANPAD. **Anais...CD-ROM**, 1999.

CHAKRAVARTHY, B. S. *Adaptation: a promising metaphor for strategic management*. **Academy of Management Review**, v. 07, n. 1, p. 35-44, 1982.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: Massachusetts Institute of technology Press. 1962.

CHILD, J. *Organization Structure, Environmente, and Performance*. **Sociology**. v. 6, p. 12-27, 1972.

COLLINS, R. **The Credential Society**. New York: Academic Press, 1979.

DIMAGGIO, P. J. **Culture and economy**. In N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (pp. 27-57). New Jersey: Princeton University, 1995.

DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOWLING, J & PFEFFER, J. *Organizational Legitimacy*. **Pacific Sociological Reviewn**. V. 18, p. 122-136, 1975.

EISENHARDT, K. M. *Agency and Institutional Theory Explanations; the Case of Retail Sale Compensation*. **Academy or Management Journal**, v. 31, p. 488-511, 1988.

FENNELL, M. L. *The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters*. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, p. 485-510. 1980.

GARCIA, Mauricio. **Cenários e desafios para atingir 10 milhões de alunos na educação superior**. Trabalho apresentado no IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular. Salvador. 2011.

GINSBERG, A. & BUCHHOLTZ, A. *Converting to for-profit Status: Corporate responsiveness to Radical Change*. **Academy of Management Journal**. v. 33, p. 445-477, 1990.

GREINER, L. E. *Evolution and revolution as organizations grow*. **Harvard Business Review**, v. 50, p. 37-46. 1972.

HALL, P. A., & Taylor, R. C. R. **Political science and the three new institutionalisms**. *Political Studies*, 1996.

HAMBRICK, D. C. & FINKELSTEIN, S. *Managerial Discretion: a Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes*. In: L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), **Research in Organizational Behavior**. 369-406. Greenwich: JAI Press, 1987.



HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. H. *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*. v. 82, p. 929-964, 1977.

HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. H. *Structural inertia and organizational change*. *American Sociological Review*. v 49, p. 149-164, 1984.

HIRSCH, P. M. *Processing Fads and Fashions: An Organization Set Analysis of Cultural Industry Systems*. *American Journal of Sociology*, v. 77, p. 639-659, 1972.

HIRSCH, P. M. *Organizational Effectiveness and the Institutional Environment*. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 327-344, 1975.

HREBINIAK, L. G. & JOYCE, W. F. *Organizational adaptation: Strategic Choice and environmental Determinism*. *Administrative Science Quarterly*. v. 30, p. 336-349, 1985.

JENNINGS, D. F., SEAMAN, S. L. *High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance*. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 459-475, 1994.

KANTER, R. M. *The change masters*. New York: Simon and Schuster, 1983.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LARSON, M. S. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1977.

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. *Harvard Business Review*. jul/ago/1960.

MACHADO DA SILVA, C. & FONSECA V. Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma Visão Integrativa, In *ENANPAD. Anais...* 1993.

MCNEIL, K. & MINIHAN, E. *Regulation of Medical Devices and Organizational Behavior in Hospitals*. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 475-490, 1977.

MEYER, J. W. & ROWAN, B. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*. v. 83, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W. *The Impact of the Centralization of educational Funding and Control on State and Local Organizational Governance*. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report, 1979.

MEYER, J. W. & ROWAN, B. *The Structure of Educational Organizations*. In: J. W. Meyer and W. R. Scott (eds.), *Organizational Environment: Ritual and Rationality*. P. 199-215. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. *Organizational Environment: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony In: POWELL, W., DiMAGGIO, P. The new institutionalism in organizational analyses. Chicago: Chicago Press, 1991.

MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, p.66-75, Jul./Aug. 1987.

MINTZBERG, H. & McHUGH A. *Strategy Formation in an Adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*, v.30, p.160-197, 1985.

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

MILES, R. H. *Macro Organizational Behavior*. Glenview, Illinois: Scot Foresman and Company, 1982.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michel A. *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. SAGE Publications. 1994.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. *The Case for qualitative research*. *Academy of Management the academy of management review*, v. 5, n. 4, p. 491- 500, Oct. 1980.

PARDINI, Daniel Jardim; DIAS, Albélio Nunes da Fonseca; SANTOS, Alexandre Pompeu Dos. A Teoria Institucional e o Espírito do Capitalismo como Pilares Teóricos para Estudar a Evolução das Ações Sociais de uma Empresa do Setor Siderúrgico. *Revista Alcance*, v. 14, n. 3, p.447-468, set./dez. 2007.

PFEFFER, J. & LEBLEBICI, H. *The effect of Competition on Some Dimensions of organizational Structure*. *Social Forces*. v. 52, p. 268-279, 1973.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J. *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environmente*. *Administrative Science Quarterly*. V. 17, p. 218-228, 1972a.

PFEFFER, J. *Merger as a response to Organizational Interdependence*. *Administrative Science Quarterly*. V. 17, p. 382-394, 1972b.

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

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B. e

CUNHA, M. P. (org.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.

ROSSETTO, Carlos R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo MultiCaso na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

ROSSETTO, Carlos R.; ROSSETTO, Adriana Marques. TEORIA INSTITUCIONAL E DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO COMPLEMENTAR. **Revista de Administração de Empresas: RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1. jan./jul. 2005.

ROWAN, B. *Organizational Structure and the Institutional Environment: The case of Public Schools*. **Administrative Science Quarterly**. V. 27, p. 259-279, 1982.

SCHENDEL, D. & HOFER, C. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Little, Brown, Boston, MA, 1979.

SCOTT, W. R. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 2d ed.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal, 1987.

SCOTT, W. Richard. **The organizational environments: networks, cultural, and historical elements**. In: MEYER, John, SCOTT, W. Richard. *Organizational environments, ritual and rationality*. Newbury Park : Sage, 1992.

SELZNICK, P. **TVA and the Grass Roots**. Berkeley: University of California Press. 1949.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SELZNICK, P. *Institutionalism "Old" and "New"*. **Administrative Science Quarterly**. v. 41, n. 2, p. 270-277, jun. 1996.

SINGH, JV, HOUSE, RJ & TUCKER, DJ. *A mudança organizacional e mortalidade organizacional*. **Ciência Administrativa Quarterly**, v.31, p.587-611, dezembro de 1986.

STARBUCK, W. H. *Organizational metamorphosis*. In W. H. Starbuck (Ed.), **Organizational growth and development**, p. 275-298. Baltimore: Penguin Books, 1971.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. John Wiley & Sons. 2. ed. 1984.

TRANFIELD, D.; DENYER, D. e SMART, P. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222. 2003.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.. A Teoria Institucional em um Contexto Brasileiro: Dinâmicas de Inovação e Imitação. **Revista de Administração de Empresas: RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1. jan./jul. 2005.

ZAJAC, E. & SHORTELL, S. M. *Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications*. *Strategic Management Journal*. v. 10, p. 413-430, 1989.

ZALD, M. "The social control of industries." *Social Forces*, v. 57, p. 79-102, 1978.

ZUCKER, L. G. *Institutional Theories of Organization*. *Annual Review of Sociology*. v. 13, p. 443-464, 1987.

WHITTINGTON, R. "Environmental structure and theories of strategic choice." *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 6, p. 521-536, Nov. 1988.