

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL – UNIJUÍ**

**Departamento de Economia e Contabilidade
Departamento de Estudos Agrários
Departamento de Estudos da Administração
Departamento de Estudos Jurídicos**

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

CARLA ADRIANA MICHALSKI DE VLEIGER

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE IJUÍ/RS A PARTIR DO MODELO DO
ECOCICLO ORGANIZACIONAL E AS REPERCUSSÕES DESTE SETOR NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Ijuí (RS)

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL**

CARLA ADRIANA MICHALSKI DE VLEIGER

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE IJUÍ/RS A PARTIR DO MODELO DO
ECOCICLO ORGANIZACIONAL E AS REPERCUSSÕES DESTE SETOR NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Ijuí (RS)

2009

CARLA ADRIANA MICHALSKI DE VLEIGER

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE IJUÍ/RS A PARTIR DO MODELO DO
ECOCICLO ORGANIZACIONAL E AS REPERCUSSÕES DESTE SETOR NO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Mestrado em Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento.

Professor Orientador: Doutor Jorge Oneide Sausen

Ijuí (RS)

2009

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE IJUÍ/RS A PARTIR DO
MODELO DO ECOCICLO ORGANIZACIONAL E AS REPERCUSSÕES
DESTE SETOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

elaborada por

CARLA ADRIANA MICHALSKI DE VLEIGER

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (UNIJUÍ): _____

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann (UFSM): _____

Prof^a. Dr^a. Lurdes Marlene Seide Froemming (UNIJUÍ): _____

Ijuí (RS), 09 de abril de 2009.

Para Evandro e Eduarda,
meus anjos amores!

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos especiais ao professor e orientador, **Doutor Jorge Oneide Sausen**, estimado por sua competência, confiança, presteza e colaboração.

À **Capes**, pelo apoio financeiro.

À **Unijuí**, meu reconhecimento pela oportunidade de obtenção desse grau de qualificação profissional, pelo ambiente de estudos e pelas experiências fantásticas vivenciadas.

Aos **professores e colegas** do Curso de Mestrado em Desenvolvimento, da turma de 2006 e 2007, pelos ensinamentos valiosos.

Às **empresas e pessoas entrevistadas**, pelas informações transmitidas.

À professora **Lucinéia Felipin Woitchunas**, pela confiança e oportunidade de estágio e ao sempre querido professor **Antonio José Grison**, pelo apoio e incentivo.

À minha **família**, por acreditar no meu ideal e me apoiar sempre para alcançá-lo.

Aos **amigos, amigas e colegas de trabalho** que me incentivaram e auxiliaram de uma ou de outra forma em todos os momentos. Minha gratidão especial também à querida **Ana Maria Steffler** e à **família de João Silveira Corrêa**.

“Minha paixão constante é abrir uma cortina, essa sombra invisível que cai entre as pessoas, o véu da indiferença de uns com relação à presença dos outros, ao prodígio dos outros, à condição humana dos outros”.

(Eudora Welty)

RESUMO

Esta dissertação estuda o processo de mudança estratégica organizacional do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS no período que se estende de 1973 a 2008. De modo geral, descreve a história da evolução das organizações do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS e, conseqüentemente, a história do próprio setor, interpreta os processos de mudança e adaptação estratégica destas empresas à luz do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) e identifica as principais estratégias utilizadas pelas empresas do setor que determinaram o seu desenvolvimento e consolidaram o setor em Ijuí/RS, bem como sua importância no processo de desenvolvimento local. Para o desenvolvimento da pesquisa, a corrente filosófica sustentadora é a da perspectiva humanista das ciências sociais por entender ser a mais adequada ao processo de compreensão e análise dos fenômenos sociais estudados. A abordagem metodológica utilizada quanto a sua natureza é a pesquisa qualitativa aplicada em um estudo de caso multicaso. Devido a isso se optou, para a coleta de dados, pelas técnicas de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Os dados da pesquisa revelam que as organizações e o setor passaram de um ciclo inicialmente caracterizado pela ação empreendedora para um novo ciclo que tem na administração estratégica sua marca característica.

Palavras-chave: Estratégia. Mudança organizacional. Ecociclo. Desenvolvimento local. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

This dissertation studies the process of change strategic organizational of the section of Technology of the Information of Ijuí/RS in the period that extends from 1973 to 2008. In general, it describes the history of the evolution of the organizations of the section of Technology of the Information of Ijuí/RS and, consequently, the history of the own section, interprets the change processes and strategic adaptation of these companies to the light of Ecocycle Organizacional's model (HURST, 1995) and it identifies the main strategies used by the companies of the section that determined your development and they consolidated the section in Ijuí/RS, as well as your importance in the process of local development. For the development of the research, the current philosophical supporter is the one of the perspective humanist of the social sciences for understanding to be the most appropriate to the understanding process and analysis of the studied social phenomena. The methodological approach used with relationship your nature it is the applied qualitative research in a study of case multicase. Due to that she chose, for the collection of data, for the techniques of semi-structured interviews, it researches documental and it researches bibliographical. The data of the research reveal that the organizations and the section passed initially of a cycle characterized by the enterprising action for a new cycle that has in the strategic administration your characteristic mark.

Key words: Strategy. Organizational change. Ecocycle. Local development. Technology of the Information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	O Ecociclo Organizacional.....	26
Figura 2:	Modelo de estudo do processo da mudança estratégica.....	37
Figura 3:	Escolha estratégica x determinismo ambiental.....	40
Figura 4:	Síntese das escolas de pensamento estratégico.....	42
Figura 5:	O Ecociclo Organizacional.....	49
Figura 6:	Globalização e isolamento: tipos de territórios.....	60
Figura 7:	A dinâmica dos modelos produtivos locais.....	62
Figura 8:	Ecociclo da empresa “A” (1973-1976).....	70
Figura 9:	Ecociclo da empresa “B” (1976-1992).....	75
Figura 10:	Ecociclo da empresa “C” (1989-2008).....	78
Figura 11:	Ecociclo da empresa “D” (1994-2008).....	81
Figura 12:	Ecociclo da empresa “E” (1994-2008).....	85
Figura 13:	Ecociclo do IPTEC (2005-2008).....	89
Figura 14:	Ecociclo do Setor de Informática de uma instituição de ensino (1980-2008).....	94
Figura 15:	Ecociclo do Setor de TI.....	97
Figura 16:	Globalização e isolamento: tipos de territórios.....	99
Figura 17:	A dinâmica dos modelos produtivos locais.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Eventos críticos da empresa “A” (1973-1976).....	67
Quadro 2:	Eventos críticos da empresa “B” (1976 -1992).....	71
Quadro 3:	Eventos críticos da empresa “C” (1989-2008).....	76
Quadro 4:	Eventos críticos da empresa “D” (1994-2008).....	80
Quadro 5:	Eventos críticos empresa “E” (1994-2008).....	82
Quadro 6:	Eventos críticos do IPTEC (2005-2008).....	86
Quadro 7:	Eventos críticos do Setor de Informática de uma Instituição de Ensino.....	90
Quadro 8:	Eventos críticos do Setor de Tecnologia da Informação.....	95

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	14
1.1 Tema	14
1.2 Delimitação do tema.....	14
1.3 Problema	14
1.4 Objetivos	16
1.4.1 <i>Objetivo geral</i>	16
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
1.5 Justificativa	17
1.6 Organização do estudo	19
2 METODOLOGIA	20
2.1 Pressupostos filosóficos da pesquisa.....	20
2.2 Abordagem metodológica da pesquisa	21
2.3 A Pesquisa considerando a análise do contexto	22
2.4 Coleta e análise de dados	24
3 REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1 Organizações e ambiente organizacional.....	28
3.1.1 <i>O ambiente organizacional</i>	28
3.1.2 <i>O contexto da Tecnologia da Informação</i>	29
3.2 Mudança e adaptação estratégica	33
3.2.1 <i>Mudança organizacional</i>	33
3.2.2 <i>Adaptação estratégica</i>	37
3.2.3 <i>Estratégias organizacionais</i>	41
3.2.4 <i>O modelo do Ecociclo Organizacional para a mudança organizacional</i>	47
3.3 Desenvolvimento local/regional.....	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1 Mudança e adaptação estratégica das empresas do Setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS	65
4.2 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “A” (1973-1976)	66
4.2.1 <i>Ecociclo da empresa “A”</i>	70
4.3 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “B” (1976-1992)	71
4.3.1 <i>Ecociclo da empresa “B” (1976-1992)</i>	74
4.4 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “C” (1989- 2008)	75

4.4.1 Ecociclo da empresa "C" (1989-2008).....	78
4.5 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa "D" (1994-2008)	79
4.5.1 Ecociclo da empresa "D" (1994-2008).....	81
4.6 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa "E" (1994-2008)	82
4.6.1 Ecociclo da Empresa "E" (1994-2008).....	84
4.7 Eventos críticos e fases do Ecociclo do IPTEC (2005-2008)	85
4.7.1 Ecociclo do IPTEC (2005-2008).....	88
4.8 Eventos críticos e fases do Ecociclo do Setor de Informática de uma Instituição de Ensino (1980-2008).....	89
4.8.1 Ecociclo do Setor de Informática de uma Instituição de ensino (1980-2008)...	94
4.9 Eventos críticos e fases do Ecociclo Análise do Setor de TI (1973-2008)	95
4.9.1 Ecociclo do Setor de Tecnologia da Informação (1973-2008).....	97
4.10 Repercussões do Setor de Tecnologia da Informação no Desenvolvimento Regional/Local	98
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APÊNDICE	110

INTRODUÇÃO

A intensidade da presente revolução, tecnológica e administrativa, já não deixa alternativas senão a de segui-la com a própria rapidez que a caracteriza. A mudança alcança as pessoas e instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptiva quanto global e estrondosa. Através das formas lentas de mudança se percebe sua irreversibilidade e pelos seus impactos surpreendentes aprende-se a necessidade de se preparar para ela (MOTTA, 2000).

Este estudo examina a evolução de diversas empresas do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS. Trata, mais precisamente, do modo como as empresas desse setor foram concebidas, nasceram e cresceram até atingir a maturidade, e como, à medida que envelhecem, tornam-se sistematicamente vulneráveis e ao mesmo tempo preparadas para a renovação.

Nesta perspectiva, o presente estudo descreve e analisa o processo de adaptação estratégica organizacional a partir da reconstituição da trajetória histórica percorrida pela dinâmica competitiva de empresas do setor de Tecnologia da Informação da cidade de Ijuí/RS.

O estudo utilizou o modelo Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) para uma análise específica de como as empresas do setor de Tecnologia da Informação formularam e implementaram suas estratégias de adaptação aos desafios que o contexto lhes impôs.

Para tanto, este estudo apresenta-se estruturado em quatro partes. Na primeira é feita a sua contextualização, mediante a definição e delimitação do tema, especificação do problema, apresentação dos objetivos do trabalho, juntamente com a justificativa, com vistas a demonstrar sua relevância e contribuição.

Na segunda parte discorre-se a respeito dos aspectos metodológicos da pesquisa, seus fundamentos filosóficos, o tipo de abordagem pretendida, bem como os métodos e técnicas utilizados na coleta e análise dos dados.

A terceira parte apresenta o referencial teórico, constituindo-se em base de análise para estudo a partir do entendimento dos conceitos de ambiente organizacional, mudança e adaptação estratégica, estratégias organizacionais, ecociclo organizacional e desenvolvimento local/regional.

A quarta parte traz os resultados da investigação e da análise do estudo. Por fim, constam os aspectos conclusivos, as contribuições e recomendações.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A contextualização do estudo compreende a apresentação do tema, sua delimitação e problematização e o propósito que pretende atender por meio da definição de seus objetivos (geral e específicos). Expõe, ainda, a justificativa da relevância do estudo, bem como a definição dos principais termos empregados no estudo.

1.1 Tema

O tema do presente estudo consiste na Mudança e Adaptação Estratégica Organizacional por meio da aplicação do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) em organizações pertencentes ao Setor de Tecnologia da Informação da cidade de Ijuí, no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

1.2 Delimitação do tema

A presente pesquisa pretende compreender o processo de mudança e adaptação estratégica organizacional do setor de Tecnologia da Informação situado na cidade de Ijuí, no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, são analisadas as diferentes fases de evolução e transformação das organizações pertencentes ao setor e suas estratégias de adaptação à realidade imposta pelos contextos externo e interno por meio da utilização do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995). Também, procura-se identificar as repercussões deste setor no processo do desenvolvimento local.

1.3 Problema

O computador passou a ser usado de forma comercial aproximadamente na metade do século XX e em poucas décadas passou a ser um importante aliado de diversas organizações. Inicialmente foi utilizado como ferramenta que auxiliava no

armazenamento de dados e sua rápida busca, permitindo a transformação desses dados em informações que pudessem melhorar a gestão dos negócios em praticamente todas as áreas.

Mas foi nos últimos 25 anos que se assistiu à chegada dos computadores pessoais a todos os cantos do planeta, à medida que se tornavam mais velozes e acessíveis economicamente, sendo provavelmente, o mais importante catalisador de todas as transformações vividas no início do novo milênio.

Conjuntamente com a expansão do uso dos computadores nasceu, cresceu e se desenvolve continuamente um setor baseado nos produtos e serviços que envolvem o uso desta ferramenta. Esta área de atuação é denominada como setor de Tecnologia da Informação (TI).

A emergência da sociedade de informação na década de 80 e, segundo Castells (2000), sua consolidação nos anos 90, trouxe novas possibilidades de participação e, paradoxalmente, riscos de exclusão social, estabelecidos a partir de um novo modo de decisão e de produção.

As empresas tiveram que transformar suas estruturas tradicionais e pouco produtivas em estruturas capazes de se adaptar às novas exigências e de acompanhar a velocidade irreversível com que os negócios passaram a ser realizados (McGEE; PRUSAK, 1994).

O avanço da Tecnologia da Informação (TI) trouxe consigo novas aplicações empresariais e o desenvolvimento de sistemas de informações cada vez mais arrojados. Esta realidade mudou o curso das organizações em muitas de suas dimensões, atingindo até mesmo seus pressupostos básicos de existência, como sua relação com os clientes, operacionalização de processos, desenvolvimento de novos produtos, comandos táticos e decisões estratégicas na nova arena competitiva (REZENDE, 2000).

O elevado nível de competitividade no setor de TI e a necessidade de lidar com uma gama de mudanças em um ambiente turbulento e incerto faz com que as organizações utilizem as mais variadas estratégias, surgidas da análise das contingências externas e internas e da capacidade de adequação aos imperativos do ambiente.

Este processo de mudança e adaptação estratégica constitui-se em tema de estudo neste trabalho, na medida em que procura desvendar os inter-relacionamentos complexos que intervieram no processo de adaptação estratégica de organizações que atuam num mesmo ambiente específico – o setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS.

Da consideração dessas reflexões explicita-se o seguinte problema de pesquisa para o qual o presente trabalho procura dar resposta: **Como se explica a evolução do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS, considerando o modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) e que repercussões teve esse setor no Desenvolvimento Local?**

1.4 Objetivos

Apresenta-se a seguir, os objetivos que orientam o trabalho de pesquisa.

1.4.1 Objetivo geral

Descrever e interpretar o processo de mudança e adaptação estratégica do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS a partir do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) e suas repercussões no Desenvolvimento Local.

1.4.2 Objetivos específicos

- Descrever a história da evolução das organizações do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS e, conseqüentemente, a história do próprio setor.
- Interpretar os processos de mudança e adaptação estratégica destas empresas à luz do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995).
- Identificar as principais estratégias utilizadas pelas empresas do setor que determinaram o desenvolvimento destas e consolidaram o setor em Ijuí/RS, bem como sua importância no processo de desenvolvimento local.

1.5 Justificativa

As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea: mudam significativamente a produção e a vida das pessoas (MOTTA, 2000).

Compreender essa nova era que se caracteriza por uma crescente interpenetrabilidade dos computadores nas organizações; pela convergência entre a mídia, computadores e redes de telecomunicações; automação da organização; processo de trabalho com maior agregação de valor proporcionado pela Tecnologia da Informação; aceleração da competição global e difusão e adoção de padrões tecnológicos globais, é um desafio atual para a realidade empresarial e social.

O esboço desta era da inteligência é marcado por diversas tendências relativas à Tecnologia da Informação que produzem um grande impacto nas organizações empresariais, inclusive na sociedade como um todo, exigindo uma completa alteração na forma de agir desta nova sociedade.

Devido à penetração da Tecnologia da Informação em todas as esferas das atividades econômicas, o seu desenvolvimento gera também reflexos significativos na melhoria da competitividade de todos os setores, empresas em geral e pessoas.

Por esses motivos, a Tecnologia da Informação torna-se atualmente cada vez mais um mercado potencial dos mais atrativos e crescentes do mundo, motivo pelo qual se observa que as nações desenvolvidas têm priorizado os mecanismos de incentivo à inovação tecnológica como meio estratégico para fazer frente à competitividade internacional.

Este estudo considera a importância que o setor de Tecnologia da Informação tem para o desenvolvimento local. Por outro lado, com relação à perspectiva temática, o estudo que se propõe é, de certa forma, uma investigação pioneira em termos da utilização do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) aplicado às organizações brasileiras.

Com relação ao desenvolvimento local aqui apresentado, o seu enfoque considera uma dinâmica produtiva na visão de Barquero (2001), que defende que a introdução e a difusão das inovações e do conhecimento são fatores que

impulsionam a transformação e a renovação do sistema produtivo, uma vez que a acumulação de capital se traduz por acumulação de tecnologia e de conhecimento.

Este é o pressuposto principal das idéias da Teoria de Desenvolvimento Endógeno (BARQUERO, 2001) que considera que a acumulação de capital e o progresso tecnológico são, indiscutivelmente, fatores-chave no crescimento econômico. A melhoria da produtividade e da competitividade das cidades depende da introdução de inovações nas empresas, da flexibilidade e organização do sistema produtivo e da existência de instituições que contribuam para o funcionamento dos mercados.

A introdução de inovações (que são sempre um resultado coletivo da cooperação tácita entre as empresas) leva ao aumento da produtividade e da competitividade das economias locais e podem contribuir também para a preservação do meio ambiente, uma vez que no setor de TI, cada vez mais se coloca em foco a otimização do uso da energia.

A estratégia do Desenvolvimento Endógeno, portanto, considera a promoção do desenvolvimento de territórios em um entorno no qual são elevados os níveis de incerteza e turbulência. As ações estão centradas na melhoria de infra-estrutura para produzir e viver, na tentativa de suprir as carências e melhorar os fatores imateriais do desenvolvimento (aprendizagem, conhecimento e informação), no fortalecimento da capacidade organizacional do território e no uso adequado dos recursos não-renováveis.

Dentre as razões de ordem pessoal que levam a pesquisadora administradora a realizar o presente estudo destaca-se a necessidade natural de tentar interpretar e compreender os fenômenos organizacionais que vêm ocorrendo nos últimos anos, com o objetivo de qualificar-se em outros contextos, consolidando sua identidade profissional e ampliando também sua formação geral e humanista.

Para as organizações estudadas, a contribuição da pesquisa reside na busca de soluções para os problemas organizacionais em outras áreas do conhecimento humano e nos enfoques criativos encontrados na literatura, especialmente no que diz respeito às diferentes necessidades do processo de desenvolvimento contínuo

da organização, da sociedade na qual a mesma encontra-se inserida e de todos os indivíduos que dela se beneficiam.

Por fim, dadas as repercussões sociais das decisões empresariais é importante para o conhecimento científico que sejam levantadas questões históricas e presentes fundamentais acerca do tema escolhido, enquadrando-se no contexto da atual realidade empresarial e social.

1.6 Organização do estudo

A presente dissertação está fundamentada em quatro capítulos assim distribuídos: o primeiro capítulo refere-se à contextualização do estudo, que apresenta a definição e delimitação do tema, a especificação do problema com vistas a demonstrar sua relevância e contribuição, os objetivos e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo desenvolve-se a metodologia que explica a maneira como os objetivos propostos foram alcançados, descrevendo os pressupostos filosóficos em que a pesquisa se enquadra, bem como a realização dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

O terceiro capítulo aborda o referencial teórico, constituindo-se em base de análise para estudo mediante o entendimento dos conceitos de ambiente organizacional, mudança e adaptação estratégica, estratégias organizacionais, tecnologia da informação, ecociclo organizacional e desenvolvimento local/regional, servindo de base para a investigação do presente estudo.

A seguir, no quarto capítulo, apresentam-se os resultados em que se analisam os dados coletados, bem como as informações obtidas. São apresentados também quadros para a melhor visualização da problemática abordada e comentários que avaliam os resultados. Para finalizar, apresentam-se as considerações finais, que respondem à questão proposta inicialmente, demonstrando as relevantes contribuições do estudo.

2 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que serão adotados no trabalho: os fundamentos filosóficos que sustentam a pesquisa, a especificação do caráter e configuração da pesquisa, os procedimentos a serem utilizados na coleta e análise dos dados e a explanação da abordagem de pesquisa utilizada, com foco no *direct research* (MINTZBERG; McHUGH, 1985) e no Ecociclo Organizacional (HURST, 1995).

2.1 Pressupostos filosóficos da pesquisa

Toda opção metodológica a ser empregada num trabalho de pesquisa requer a sustentação ontológica e epistemológica dos fundamentos filosóficos em que o pesquisador tem baseada sua visão de mundo.

Para Hughes (1980), todos os instrumentos ou procedimentos de pesquisa encontram-se inextricavelmente permeados de compromisso para com visões particulares do mundo e modos de conhecimento do mundo adotados pelo pesquisador que os utiliza. Nenhuma técnica ou método de investigação confere autenticidade a si próprio: sua eficácia, sua própria categoria enquanto instrumento de pesquisa capaz de investigar o mundo depende, em última análise, de justificativa filosófica.

Para tanto, Hughes (1980) preocupou-se com a pesquisa das ciências sociais, ou seja, os meios para obtenção do conhecimento social, abordando os métodos de pesquisa através do exame das teorias do conhecimento nas quais esses métodos se baseiam.

Essas teorias do conhecimento, de acordo com Hughes (1980), apresentam-se em duas perspectivas. A primeira é chamada de “ortodoxia positivista” e a segunda, mais alternativa, é chamada de “humanista”. A ortodoxia positivista é baseada nos fatos e rejeita valor – sem quaisquer vínculos com as classes sociais, posições políticas e valores morais – e a noção de que todas as qualidades humanas transcendem o alcance da compreensão científica.

Já a perspectiva humanista reage, de certa forma, à concepção “cientificista” do ator social, como é vista na perspectiva da ortodoxia positivista, e tem o sujeito como principal elaborador do conhecimento humano, pois o estudo adequado da sociedade humana não pode ser científico à maneira das ciências naturais.

A perspectiva humanista, segundo Hughes (1980), é mais adequada para a compreensão e análise dos fenômenos sociais, na medida em que o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais. Nesta perspectiva, os seres humanos são tanto sujeitos quanto objetos de investigação. Os atores sociais dão significado a seus ambientes sociais, diferentemente dos fenômenos físicos. As ações orientam-se reciprocamente porque os atores interpretam e fornecem um significado tanto a seu próprio comportamento quanto ao dos outros, mas não de forma mecanicista. A interação social ocorre quando as ações são reciprocamente orientadas em direção a ações dos outros.

Segundo Sausen (2003), é impossível entender adequadamente uma organização sem entender seu processo histórico. A consideração da história da organização, fruto da ação humana e da relação dialética que se estabelece entre os agentes organizacionais, tanto no contexto interno quanto externo da organização, exige o emprego de uma compreensão humanista na análise de tais fenômenos.

Neste trabalho, portanto, é adotada a perspectiva humanista das ciências sociais por se julgar ser a mais adequada ao processo de compreensão e análise dos diversos fenômenos sociais. Baseando-se nos fenômenos desta perspectiva é que a natureza da pesquisa realizada no setor de Tecnologia da Informação de Ijuí (RS), objeto deste estudo, melhor se enquadra como descrito a seguir.

2.2 Abordagem metodológica da pesquisa

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisas variam de acordo com o enfoque dado pelo autor e suas premissas ontológicas.

Segundo Sausen (2003), a opção metodológica a ser empregada num trabalho de pesquisa deve ser coerente com os fundamentos filosóficos norteadores da visão de mundo do pesquisador.

Neste estudo, a abordagem metodológica utilizada é caracterizada, quanto à sua natureza, como qualitativa e foi escolhida em virtude da opção metodológica pela perspectiva humanista das ciências sociais, como fundamentação filosófica.

De acordo com Trivínos (1987), é possível caracterizar a pesquisa qualitativa por meio de dois traços fundamentais: sua tendência definida de natureza desreificadora dos fenômenos, do conhecimento e do ser humano; e a rejeição de neutralidade do saber científico.

Com relação aos seus objetivos, a presente pesquisa é descritiva. Segundo Trivínos (1987), a pesquisa descritiva visa descrever os fenômenos sob análise, que estão impregnados dos significados que o ambiente lhes outorga, preocupando-se com todo o processo e não somente com os resultados ou produtos.

Dentre os tipos característicos de pesquisa qualitativa empregou-se neste trabalho “o estudo de caso” que, de acordo com Trivínos (1987), caracteriza-se por ser uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, sendo que a complexidade desse estudo está determinada pelos suportes técnicos que servem de orientação aos investigados.

Um aspecto interessante do estudo de caso é o de existir a possibilidade de se estabelecer comparações entre duas ou mais organizações, o que dá origem aos estudos comparativos de casos. Sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, mas estudar e analisar duas ou mais organizações, configura-se em estudo “multicaso”.

A metodologia utilizada neste trabalho adota o procedimento de pesquisa multicaso, caracterizando o pólo de maior foco na compreensão dos fatos do que na sua comparação ou mensuração. O estudo multicaso proporciona uma abrangência a um grupo de empresas relacionadas.

2.3 A Pesquisa considerando a análise do contexto

Segundo Sausen (2003), nos estudos sobre adaptação estratégica, três categorias assumem importância central para explicar o fenômeno: processo, tempo e contexto. Poucos são os estudos que exploram estas categorias de forma

explícita. A maior parte deles tem mostrado maior ênfase na investigação de processos que consideram eventos isolados e dissociados de um foco de análise numa perspectiva temporal ou contextual.

Para Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), autores referenciados em estudos de mudança estratégica, é importante aprender a identificar os eventos organizacionais como tendo passado, presente e futuro.

De acordo com o estudo – além de ser de natureza qualitativa – se desenvolve também sob o caráter contextualista ao realizar-se uma análise longitudinal, processual e contextual. O modelo de Pettigrew, Ferlie e McKee comporta a forma como se pode estudar o processo de mudança estratégica.

Os autores sugerem um modelo para estudar a mudança de uma forma dinâmica e holística em termos de conteúdo, contexto e processo, considerando antecedentes importantes imediatos e também os mais distantes do evento.

Para esses autores, a pesquisa sobre mudança deve envolver a interação contínua entre idéias sobre o contexto – o porquê da mudança – e deriva da análise dos contextos externo e interno nos quais está inserida a mudança. O contexto externo refere-se ao ambiente social, político e econômico no qual a organização atua. O contexto interno refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gestão e ambiente político interno, fatores que provocam iniciativas de mudança.

Quanto ao processo (o como da mudança) – este se refere às ações, reações e interações das várias partes interessadas, quando elas negociam em torno de propostas para mudança.

O conteúdo (o quê da mudança) refere-se à área particular de transformação em estudo. A mudança pode estar, por exemplo, referida a inovações tecnológicas, mão-de-obra, produtos, posição geográfica, cultura da organização. Este trabalho, portanto, estuda o processo de mudança estratégica do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí, a partir de uma perspectiva contextual, processual, longitudinal e interpretativa (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

2.4 Coleta e análise de dados

Quanto à coleta de dados, por ser de natureza qualitativa, empregou-se as técnicas de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, pois, de acordo com Triviños (1987), o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados em determinados momentos passa a ser, também, análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações. Ela assume características de um processo simultâneo, não-linear.

A entrevista semi-estruturada para a pesquisa qualitativa é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados, pois ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Em geral, parte de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987).

Neste estudo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os proprietários e administradores das principais organizações que compõem o setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS, entendidos como membros da coalizão dominante. Segundo Miles e Snow (1978), trata-se do grupo de tomadores de decisão, existentes em cada organização e que exercem grande influência sobre o sistema.

A amostra escolhida para as entrevistas foi baseada na relevância das empresas para o setor no município. Neste sentido, foram escolhidas como amostra quatro organizações comerciais/serviços, um setor de Informática de uma cooperativa, um setor de Informática de uma instituição educacional e um pólo tecnológico (IPTEC) da cidade de Ijuí/RS. Destaca-se que existem outras empresas influentes no município, mas para caracterizar o setor as entrevistas foram suficientes, porque todas as outras empresas acompanham o desenvolvimento do setor de forma semelhante.

A pesquisa documental constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser utilizada para complementar as informações obtidas em outras fontes. Em relação a esta técnica, buscou-se informações complementares sobre o processo de mudança e adaptação estratégica de cada organização como forma de complementar as informações obtidas através das entrevistas. Esta busca foi realizada em arquivos históricos, jornais locais, revistas especializadas, atas de reuniões e outros, disponíveis nas organizações ou fora delas, sendo utilizada como fonte de informação para promover melhor compreensão do problema investigado.

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento da bibliografia já publicada, que tenha relação com o tema em estudo e que possua a finalidade de colocar o investigador em contato direto com o que foi escrito sobre o assunto objeto do estudo (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Como método para coleta e análise dos dados da presente pesquisa foram adotados os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (1978), Mintzberg e McHugh (1985) e o modelo do Ecociclo Organizacional de Hurst (1995).

A *direct research* constitui-se num tipo de pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, ao invés de prescrição e dedução implícita e explícita. É caracterizada por uma forma simples e direta de investigação na qual o pesquisador observa situações e traça o fluxo de decisões da organização (MINTZBERG, 1978).

A *direct research* utiliza um modo longitudinal de análise, isto é, abordando a evolução da organização de um determinado período histórico, segue as seguintes etapas (MINTZBERG, 1978):

1. coleta de dados básicos procurando identificar as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos na organização, como também dos eventos importantes e tendências do ambiente que afetaram ou afetam o comportamento organizacional;
2. inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível observando uma

- escala comum, sendo analisados para que possam inferir padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias;
3. análise intensiva dos períodos de mudança, interpretando as percepções dos padrões surgidos nos períodos específicos de mudança a partir de relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para identificação das principais mudanças estratégicas;
 4. análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

Como método para análise dos dados considerou-se também o estudo do processo de mudança e adaptação estratégica do setor baseado no modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995).

O modelo consiste de dois arcos que se cortam para formar o símbolo do infinito.

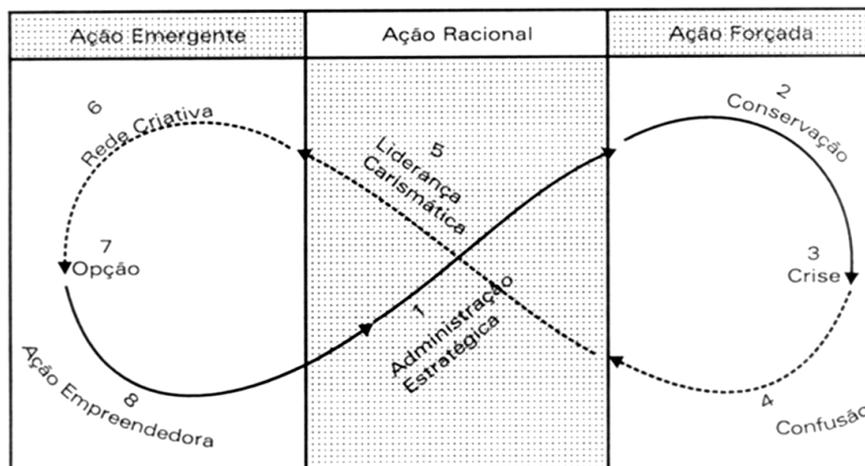


Figura 1: O Ecociclo Organizacional.
Fonte: Hurst (1995, p. 110).

A metade da frente, ou curva de desempenho do modelo, mostrada como uma linha sólida, é o ciclo de vida convencional. De acordo com Hurst (1995), é aqui que se encontra a “administração estratégica”. A metade de trás, ou a curva de aprendizado, mostrada pontilhada, representa um ciclo de renovação, de morte e de reconcepção, menos conhecido. Para este autor, este é o domínio da liderança carismática.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), este modelo descreve um percurso sem fim entre crise e renovação, na qual as abordagens de muitas outras escolas podem ser vistas em seqüência. Segundo os autores, algumas vezes as conexões entre os estágios são suaves e quase lineares, imperceptíveis, enquanto que outras vezes elas tendem a ser rápidas e não-lineares. Hurst (1995, p. 78) afirma que “a renovação requer destruição” e que “as organizações humanas saudáveis devem, como as florestas naturais, consistir de remendos em diferentes estágios de desenvolvimento”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte do trabalho constitui a base principal de análise para o estudo, enfocando as principais teorias, abordagens e conceitos utilizados nas pesquisas sobre adaptação estratégica organizacional. Este referencial está estruturado em três partes: a) Organizações e ambiente organizacional; b) Mudança e adaptação estratégica, seção em que se apresenta o modelo do Ecociclo, que foi utilizado na análise do estudo; e c) Desenvolvimento local/regional.

3.1 Organizações e ambiente organizacional

A teoria organizacional contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração. As organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem com sucesso suas atividades e até mesmo sobreviverem ao longo do tempo. Portanto, sendo as organizações concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, qualquer acontecimento no ambiente pode afetar a organização (e vice-versa), ao menos levemente (BOWDITCH; BUONO, 1997).

3.1.1 O ambiente organizacional

Embora haja muitas definições do conceito de ambiente, o tema básico é um enfoque nos fatores externos à organização. Uma definição, por exemplo, trata o ambiente organizacional como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela.” Uma outra visão mais ampla é que o ambiente é “qualquer coisa que não faça parte da própria organização.”

Bowditch e Buono (1997) definem como **ambiente geral** da organização os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. Incluem coisas tais como condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos e a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais.

O ambiente geral, portanto, se volta para as condições que potencialmente podem afetar as organizações. Já o **ambiente específico** (ou de tarefa) enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Um ambiente específico como este geralmente inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização.

Embora o ambiente geral seja semelhante para todas as organizações, o ambiente específico irá variar dependendo do domínio específico (ou seja, gama de produtos ou serviços oferecidos, mercados servidos) que a organização tiver escolhido. Portanto, a distinção entre ambiente geral e específico depende das atividades centrais de uma dada organização.

A outra distinção analítica importante diz respeito à diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele visto através da percepção dos administradores (subjetivo).

O **ambiente real** consiste das entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. O **ambiente percebido**, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do primeiro. Embora essas percepções também sejam eventos “reais” do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização, através da reação das pessoas em função de suas percepções e não dos fatos reais (BOWDITCH; BUONO, 1997).

Na análise ambiental, tanto o ambiente real como o percebido configuram grande importância e a interação entre atributos ambientais (objetivo) e percepções dos administradores (subjetivo) deve ser explicitamente reconhecida nos processos de tomada de decisões (BOWDITCH; BUONO, 1997).

3.1.2 O contexto da Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação (TI) nasceu com o uso dos computadores nas empresas e organizações, mas não há, necessariamente, uma relação de interdependência completa entre essas duas áreas do conhecimento. Ela tomou grande impulso e viabilizou-se por meio das tecnologias de comunicação e computação (conhecida como teleinformática). Antes da revolução da computação,

as informações eram tratadas manual e mecanicamente, na velocidade que era possível (FOINA, 2001).

A Tecnologia da Informação (TI), como abordagem integrada para os problemas, mantém como paradigma o fato de que qualquer solução deve considerar as vertentes da tecnologia, a cultura empresarial e as necessidades dos recursos humanos envolvidos (FOINA, 2001).

Para Laudon e Laudon (2002), muitas mudanças no mundo organizacional têm sido proporcionadas pela crescente evolução ocorrida com a informática nos últimos anos. E a diversidade de conceitos e interpretações que se obtém com o uso da expressão “tecnologia de informação” seria uma consequência dessa evolução.

O fato de a Tecnologia da Informação (TI) estar cada vez mais presente na atual sociedade, sendo adotada por novas empresas dia após dia, acaba proporcionando grandes mudanças nas atividades realizadas, assim como na maneira como são conduzidas e na sua implicação para a performance do negócio ao qual estão vinculadas (BETENCOURT, 2000).

O conceito de Tecnologia da Informação (TI) pode variar, segundo Audy, Andrade e Cidral (2005), havendo certa ambigüidade conceitual entre ela e os Sistemas de Informação (SI). Para alguns autores, a TI é considerada como infraestrutura de suporte para os SI, ao passo que outros consideram-na mais abrangente que os SI, envolvendo técnicas de implementação, relacionamento entre negócios e operações eficientes e eficazes, a capacitação e a forma de comunicação por meio de vários canais de informação e conhecimento.

Audy, Andrade e Cidral (2005) justificam a ambigüidade dos conceitos de Tecnologia da Informação (TI) e Sistemas de Informação (SI) pelo fato de alguns autores considerarem a TI como o lado tecnológico dos SI, incluindo *hardware*, banco de dados, *software*, redes e outros dispositivos, o que permite que seja vista como um subsistema dos Sistemas de Informação. Dessa forma, é importante uma compreensão clara do papel da TI. Para isso, é necessário que durante sua contextualização haja o devido cuidado para não se omitirem possíveis benefícios e/ou custos que podem advir de sua adoção (BETENCOURT, 2000).

Para Alter (2001), a TI é composta de *hardware* e *software*, os quais viabilizam os SI, disponibilizando meios de capturar, transmitir, armazenar, alterar, manipular ou exibir informações utilizadas num ou mais processos de negócios por meio dos SI.

Rezende (2000, p. 76) conceitua TI como “recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação.” Para o autor, este conceito está fundamentado nos seguintes componentes: *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações e ainda, *peopleware* ou *humanware*. Embora este último não faça parte da TI em termos conceituais, para Rezende (2000), sem este recurso, a tecnologia não teria funcionalidade e utilidade.

A tecnologia de *hardware* constitui o alicerce físico da infra-estrutura de TI em uma organização. Os demais componentes desta estrutura dependem de *hardware* para armazenagem de dados ou operação de processos. Embora os gerentes não necessitem ser especialistas em *hardware*, necessitam de uma compreensão básica do funcionamento do computador e de seu papel na infra-estrutura de TI da empresa, o que pode facilitar uma tomada de decisão que beneficie a produtividade e o desempenho empresarial. *Software* são instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam o trabalho dos componentes de *hardware* em um sistema de informação (LAUDON; LAUDON, 2002).

Segundo Rezende (2000), os sistemas de telecomunicações e seus respectivos recursos para o processamento de dados também são parte integrante da TI como, por exemplo, *modems*, multiplexadores, linhas de comutação de dados e linhas telefônicas que servem para transmitir informações de um emissor para um receptor. A gestão de dados e informações compreende as atividades de guarda, recuperação, controle e acesso das informações. Tais atividades possuem conotação de gestão devido a sua premissa básica de organizar os elementos fundamentais para o funcionamento dos sistemas e processos de informação da empresa.

Castells (2000, p. 49) entende a Tecnologia da Informação como “o uso de conhecimentos científicos para especificar as vias de se fazerem as coisas de uma maneira reproduzível.” Entre as tecnologias da informação, o autor inclui as tecnologias em microeletrônica, *hardware*, *software*, telecomunicação/rádiodifusão, optoeletrônica, engenharia genética, nanotecnologia, tecnologia de transporte e

interface entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum, na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida ao usuário de forma lógica e compreensível no momento certo.

Betencourt (2000) considera que a TI não deve ser vista unicamente como uma sofisticação tecnológica, mas também como um meio de viabilizar os projetos de Sistemas de Informação, com o papel essencial de fornecer a infra-estrutura necessária à sua existência.

Por sua vez, Rodrigues (1995) aponta que a TI compreende todos os recursos tecnológicos para armazenagem, tratamento e recuperação de dados, que são então transformados em informações úteis à sociedade. Devido à utilização da TI, importantes transformações ocorrem neste momento, principalmente à medida que rotinas físicas ou intelectuais originalmente realizadas por pessoas são gradualmente, e de forma irreversível, substituídas por rotinas executadas por máquinas. Entretanto, muito mais importante do que estes casos localizados é o impacto global que a TI tem na organização e no funcionamento das organizações empresariais.

A presença de diferentes palavras e terminologias para designar o que é basicamente a mesma coisa demonstra o rápido crescimento que a tecnologia vem tendo, de forma acentuada, durante as duas últimas décadas (PEREIRA, 2003).

Segundo Murphy (apud SENGER, 2005), a evolução da TI pode ser dividida em quatro períodos distintos:

- **Período I:** caracterizado pelo processo de automação, controle de custo e busca pela eficiência operacional.
- **Período II:** caracterizado pela produtividade e descentralização de atividades de tomada de ação para os usuários.
- **Período III:** caracterizado pelos novos modelos de negócio interno (redesenho dos processos de negócio de forma a se adequar às aplicações de TI).
- **Período IV:** caracterizado por novos modelos de negócio externo (modelos que atendem às necessidades de toda a cadeia de valor envolvida nos negócios da organização).

Desde que a TI começou a ser introduzida sistematicamente a partir da década de 50, as organizações passaram a mudar sua maneira de produzir e seus

produtos e serviços também começaram a mudar radicalmente e de forma irreversível.

A revolução da TI vem se deflagrando através de seus inúmeros recursos como Sistemas de Informação, tecnologia de processamento e tecnologia de comunicação (McFARLAN, 1998).

As empresas incluídas no setor de Tecnologia da Informação atuam por meio da customização de softwares de gestão, venda e distribuição de produtos para Internet e computadores. O potencial e o crescimento real desses mercados têm sustentado e justificado o desempenho positivo das companhias listadas na Bovespa. Nos últimos dois anos, as vendas de PCs no Brasil pelo mercado oficial (não-pirata) cresceram 89,9% a.a. A expansão do crédito, a redução dos juros e o pacote de incentivos fiscais do governo federal impulsionam o cenário (disponível em: <http://www.acionista.com.br/setor/230707_setor_ti.htm>).

3.2 Mudança e adaptação estratégica

A gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança tanto na área empresarial como no setor público. Nas empresas, as variações tecnológicas e econômicas tornam o processo produtivo vulnerável e conquistam o progresso em meio a descontinuidades e inovações (MOTTA, 2000).

3.2.1 Mudança organizacional

Motta (2000) explica que neste século e, sobretudo, nas últimas décadas, a idéia de transformar a sociedade e de reconstruí-la, segundo novos parâmetros, inspirou diversos modelos de ação social. As ciências da sociedade foram povoadas de teorias sobre a mudança. Não foi diferente na ciência administrativa que, inclusive, por mais recente, já nasceu marcada pela idéia de mudança planejada.

O autor sugere que a gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança tanto na área empresarial quanto no setor público. Nas empresas, as variações tecnológicas e econômicas tornam o processo produtivo vulnerável, e se conquista o

progresso em meio a descontinuidades e inovações. Na administração pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado, e questionam-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das instituições. Na busca de qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas.

A partir desta base, Motta (2000) revela que hoje, gerenciar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas, confrontar-se com ambigüidades, compreender a necessidade de novos produtos e serviços, garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade, e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir.

A orientação de Motta (2000) é no sentido de que estudar a mudança não é só procurar unidade e coerência entre modelos, mas enriquecer-se no conhecimento de suas variedades, superposições e complementações. Todos os modelos são parciais mesmo quando se apresentam como genericamente válidos; todos são necessários mesmo quando se proclamam suficientes. Não há um modelo único como pré-condição para a eficácia da mudança. O êxito depende menos da coerência de um modelo e não mais da simultaneidade de perspectivas. Ser eficaz, portanto, não é escravizar-se a um modelo, e sim construir na crítica e na experiência das variações.

Motta (2000) propõe um modelo mais complexo e procura explicar as razões ou causas que provocam essas alterações nas organizações, identificando as perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, estendendo o quadro das abordagens destinado ao estudo da mudança organizacional nas teorias das organizações.

No modelo da perspectiva estratégica, Motta (2000) aponta que a organização é vista como um sistema aberto e inserida em contexto social, econômico e político. Privilegia-se a forma de relacionamento com a sociedade, ou seja, sua razão de ser, seus produtos e serviços. Enfatiza-se a tomada de decisões, considerando, sobretudo, o fluxo de informações entre organização e seu ambiente. Valoriza-se a busca da racionalidade nos processos e sistemas organizacionais. Parte-se da premissa de que, para mudar uma organização, é preciso redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

Na perspectiva estrutural, Motta (2000) vê a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, através do conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Pressupõe a definição prévia do papel formal dos funcionários como fator primordial de eficiência e eficácia.

Na perspectiva tecnológica, Motta (2000) enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção; preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, principalmente com o espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor para a clientela. Assim, o padrão de inferência com relação à mudança pode ser definido como: para mudar uma organização é preciso alterar sua tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais. Nesse modelo, o agente da mudança é, primordialmente, um conhecedor de métodos de produção e de tecnologias alternativas.

Na perspectiva humana, Motta (2000) vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. De um modo geral, define como relevantes os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e os demais fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas.

Na perspectiva cultural, Motta (2000) destaca que a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. A análise cultural tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatos definidores das particularidades do comportamento organizacional. A mudança organizacional é vista como um empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas para alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns. Para mudar uma organização, então, é necessário substituir a programação coletiva em busca de um novo sentido de identidade.

Na mesma visão, Motta (2000) explica que perspectiva política vê a organização como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Tal como um sistema político, o poder é visto como

um fim em si mesmo, ou como um instrumento para que determinadas idéias prevaleçam sobre outras. A organização é uma grande arena política, dominada por interesses individuais. As pessoas agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder.

Estas diferentes perspectivas de mudança permitem Motta (2000) concluir que os modelos desenvolveram-se ao longo do tempo em oposição e em complemento de uns aos outros, na tentativa de uma visão mais ampla do fenômeno de mudança organizacional. Esta deve ser entendida, portanto, como um processo multifacetado, inter e multidisciplinar, e deve desfrutar da riqueza proporcionada pela diversidade de modelos e focos de análise.

O autor supracitado sugere que apesar desta pluralidade de abordagens de modelos sobre mudança organizacional, que conceitua o fenômeno “mudança” sob diferentes ângulos e níveis de análise, todos eles convergem para um entendimento comum. Ou seja, que a mudança organizacional está associada à idéia de um processo de transformação que se configura a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingências do ambiente, numa perspectiva interativa e contínua.

Segundo Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), a maioria das literaturas não considera o aspecto histórico, processual e contextual, e o processo de mudança é tratado como um evento ou episódio separado de antecedentes de curto ou longo prazo, os quais dão forma, significado e substância a este evento. Os autores sugerem que para entender o processo de mudança é preciso reconhecer a posição inicial na qual a organização está inserida em seu contexto social, cultural, político e histórico.

O modelo de Pettigrew (1987) comporta a forma como se pode estudar o processo de mudança estratégica. O autor sugere um modelo para estudar a mudança de uma forma dinâmica e holística em termos de conteúdo, contexto e processo, considerando antecedentes importantes imediatos e também os mais distantes do evento. O desafio analítico é conectar o conteúdo, o contexto e o processo de mudança através do tempo para explicar o atingimento diferencial de objetivos de mudança.

A Figura 2 mostra a interação entre o conteúdo, contexto e processo da mudança.

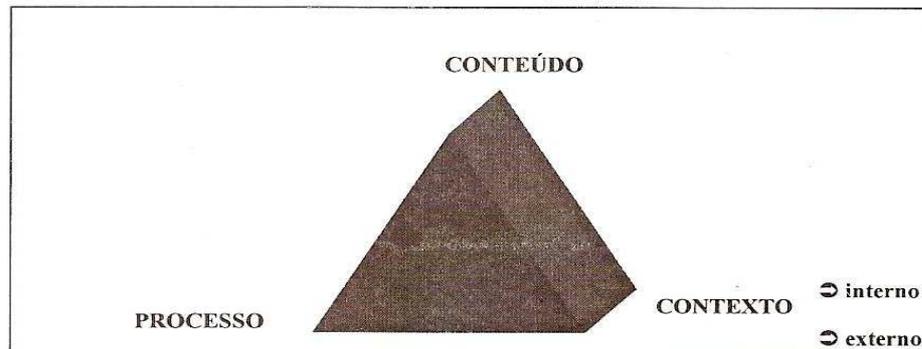


Figura 2: Modelo de estudo do processo da mudança estratégica.
Fonte: Pettigrew (1987).

Segundo o autor supracitado, a pesquisa sobre mudança deve envolver a interação contínua entre idéias sobre o contexto – o porquê da mudança –, derivada da análise dos contextos externo e interno nos quais está inserida a mudança.

O contexto externo, para Pettigrew (1987), refere-se ao ambiente social, político e econômico no qual a organização atua. O contexto interno refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gestão e ambiente político interno, fatores através dos quais podem surgir iniciativas de mudança.

Em relação ao processo (o como da mudança), Pettigrew (1987) afirma que este se refere às ações, reações e interações das várias partes interessadas quando negociam em torno de propostas para mudança.

Já o conteúdo (o que da mudança), para Pettigrew (1987), refere-se à área particular de transformação em estudo. A mudança pode estar, por exemplo, referida a inovações tecnológicas, mão-de-obra, produtos, posição geográfica, cultura da organização.

3.2.2 Adaptação estratégica

A adaptação estratégica “é o processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente, na medida em que tanto a organização procura modificar-se para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades.” (LAWRENCE; DYER, 1981).

Adaptação estratégica organizacional, no entendimento de Hrebieniak e Joyce (1985), é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando o comportamento organizacional pró-ativo e reativo.

Fazendo uma analogia entre os objetivos das mudanças (externos e internos) e a motivação para que tais mudanças ocorram, abre-se a possibilidade de discussão de adaptação estratégica pela ótica de duas orientações: 1) a orientação determinista, associando-se esta aos processos de ação reativa em essência, no qual o ambiente é quem determina a sobrevivência ou não da organização; 2) a orientação voluntarista, associando-se esta aos processos de mudança planejada, de ação voluntária, na qual a organização tem a capacidade de decidir e manipular parcialmente o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

A orientação determinista (HALL, 1984) sustenta que o ambiente, no qual estão inseridas as organizações, é dinâmico, impondo restrições a algumas contingências às mesmas. A empresa reage, então, em função das pressões e ações do meio, adaptando-se de acordo com as exigências do seu ambiente.

Determinismo ambiental

Esta abordagem sustenta que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente. A empresa reage, então, em função das pressões a ações do meio, adaptando-se de acordo com o seu ambiente (McKELVEY, 1982).

Na abordagem determinista há um conjunto de variáveis que o meio controla, semelhante a uma seleção natural, as quais definem se a empresa passa a ter ascensão ou não. Elas podem ser: qualidade, preço, matéria-prima, questões de ordem política, ecológica, internacional, entre outras tantas.

Abordagem voluntarista

A orientação voluntarista, de acordo com Child et al. (1972), prevê que as organizações complexas têm a habilidade de alterarem-se de acordo com as contingências do ambiente, como também e, principalmente, exercem influência no ambiente em que operam. Em resposta às mudanças ambientais, os agentes organizacionais fazem escolhas estratégicas. Age-se estrategicamente para subverter a ordem do meio, criando condições mais favoráveis para a competição e o desenvolvimento da organização.

Uma das perspectivas relevantes para este estudo, fundamentadas no voluntarismo, destaca a escolha estratégica como abordagem de adaptação estratégica, na qual uma das características importantes vem a ser a coalizão dominante.

Para Miles e Snow (1978), a coalizão dominante representa um grupo de tomadores de decisão existente em cada organização, que influencia grandemente o sistema. São agentes estratégicos que têm a responsabilidade de identificar e solucionar problemas. Assim, para os autores, à medida que a coalizão dominante exerce poder e influência na organização, a sua atuação acontece de acordo com a percepção que se tem do ambiente. Citam também, por outro lado, as condições ambientais que, ao serem ignoradas, têm pouco efeito sobre as decisões e ações da coalizão dominante.

Orientação interativa de determinismo e voluntarismo

A orientação interativa entre determinismo e voluntarismo pode ser compreendida, conforme a Figura 3:

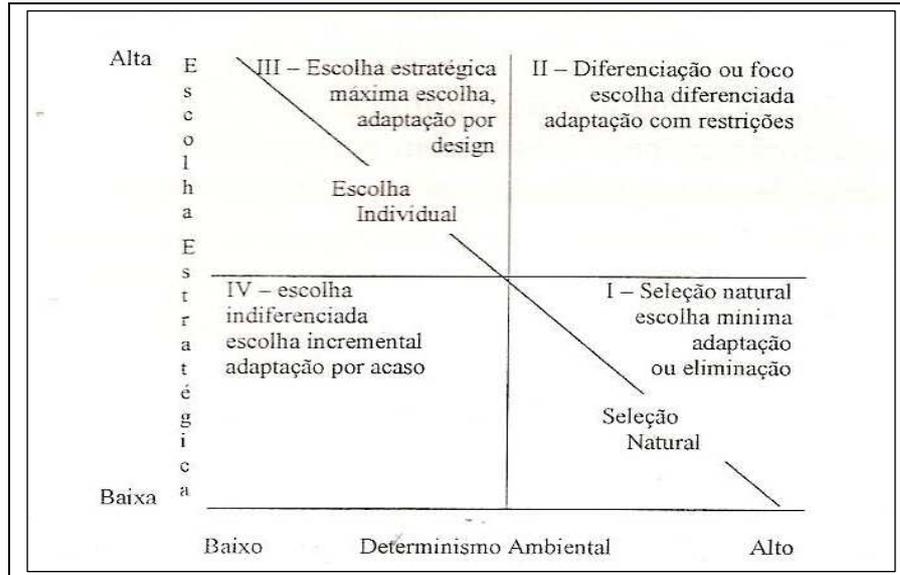


Figura 3: Escolha estratégica x determinismo ambiental.
 Fonte: Hrebniak e Joyce (1985).

A interação das variáveis observadas a partir da Figura 3, conforme os autores supracitados, resulta na descrição de quatro tipologias de adaptação organizacional, da seguinte forma:

1. **Seleção natural** – ocorre a escolha estratégica entre baixo e alto determinismo ambiental. Neste quadrante o mercado ou as forças competitivas determinam o retorno “justo” que a organização pode alcançar. A ação gerencial é restrita. É o tipo de empresa que “dança conforme a música”.
2. **Diferenciação** – nesta tipologia, tanto a escolha quanto o determinismo do meio são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Sob tais condições, há claros fatores exógenos que afetam o processo de tomada de decisão. Mas a organização exerce escolhas. As restrições externas e o alto determinismo ambiental não precisam necessariamente prevenir a escolha individual e o impacto sobre a adaptação estratégica. Esta tipologia é característica de empresas que lutam com seus concorrentes e possuem capacidade para tal.
3. **Escolha estratégica** – neste terceiro quadrante, as organizações contam com alta escolha organizacional e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional. Então, autonomia e controle constituem regra, não exceção. As organizações não enfrentam problemas quanto a

deslocamentos de ambiente. Não há falta de recursos e ocorrem poucas restrições políticas, além das que podem afetar o seu campo de domínio e as condições nas quais deseja competir. Inovação organizacional e comportamento pró-ativo fazem parte do processo. Esta tipologia é, portanto, característica de empresas que suportam crises, já que exercem absoluto poder sobre o mercado.

4. **Escolha não-diferenciada** – caracterizada por baixa estratégica e baixo determinismo do meio, em que se apresenta uma situação plácida. As organizações neste quadrante têm um comportamento irracional que mais parece capricho para explicar ações todo o tempo. Apresentam forças e competências que são inapropriadas às oportunidades e condições externas. Não reagem, mas também encontram um mercado que é conivente.

3.2.3 Estratégias organizacionais

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem o processo de formação das estratégias apresentando 10 escolas com diferentes formulações para o conceito de estratégias que surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica.

Os autores apresentam premissas e críticas para salientar as limitações e contribuições de tais escolas. Segundo estes autores, as três primeiras escolas são de natureza prescritiva, as outras seis englobam aspectos específicos do processo de formulação de estratégias de natureza descritiva, a última apresenta a estratégia como um processo de configuração, que compreende a integração de todas as escolas.

As escolas definidas pelos autores são apresentadas na Figura 4, a seguir:

	Estratégias/ Escolas	O que é	Por quê	Principais Fontes
P R E S C R I T I V A S	Design ou Projeto	Processo de concepção – adaptação	Estabelecer adequação (estratégias únicas e sob medida para cada organização)	Selznick, 1957 e Andrews, 1965
	Planejamento (anos 70)	Processo formal – formalização	Obter hierarquia estratégica (procedimentos formais, <i>checklists</i>)	Igor Ansoff, 1965
	Posicionamento (anos 80)	Processo analítico – análise	Identificação, poucas estratégias-chaves, análises formalizadas (quantificável, posições genéricas)	Obra de Purdue (Schendel Hatten), 1970 e Michael Porter, 1980 e 1985
	D E S C R I T I V A S	Empresarial	Processo visionário – previsão	Pretende ação/ousadia, centrado no gestor do topo (presentimento)
Cognitiva		Processo mental – criação	Busca enquadrar, definir modelos, mapear estruturas (processo de pensamento individual)	Simon, 1947 e 1957; March e Simon, 1958
Aprendizagem		Processo emergente – aprendizado	Base no passado, perspectivas futuras (coletivo – criação do conhecimento)	Lindblom, 1959, 1968; Weick, 1969; Prahalad e Hamel, 1990
Poder		Processo negociação – política	Forças integradoras, resistência, interesses, parcerias (micro e macro poder)	Allison, 1971; Pfeffer e Salancik, 1978 e Astley, 1984
Cultural		Processo coletivo – perpetuação	Pretende a vantagem competitiva através da “intenção coletiva”, interesses comuns	Rhenman e Norman, 1960
Ambiental		Processo reativo – reação	Luta pela sobrevivência no mercado, exigências do meio	Hannan e Freeman, 1977
V M I S C R O	Configuração Conteúdo + ambiente	Processo de transformação – integração	Reformulação ou revitalização do negócio, sustentar a estabilidade (mudança: salto de um “estado” para outro)	Candler, 1962; Mintzberg e Miller, 1970; Miles & Snow, 1978

Figura 4: Síntese das escolas de pensamento estratégico.
Fonte: Paulino et al. (2004), adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A seguir são apresentados conceitos básicos e as premissas de cada escola, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

I – Escola do Design: é a estratégia como um processo de concepção. Vê a formação da estratégia como um meio para atingir um ajuste essencial entre os pontos fortes e fracos internos, e as ameaças e oportunidades externas. A gerência sênior formulava estratégias claras, simples e únicas em um processo intencional de pensamento consciente. Essa escola tem como premissas: (1) a estratégia deve ser elaborada mediante um processo deliberado e consciente; (2) a responsabilidade sobre o controle e a percepção devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista; (3) o modelo de elaboração da estratégia deve ser mantido simples e formal; (4) as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual; (5) o processo de design está completo quando as estratégias plenamente formuladas como perspectiva; (6) essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples; (7) somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

II – Escola do Planejamento: é um processo formal. Reflete a maioria dos pressupostos da escola do design. No entanto, nesta escola o processo não é apenas cerebral, mas formal, passível de decomposição em etapas distintas, delineadas pelas listas de verificação e apoiadas pelas técnicas. Quanto às suas premissas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 51-52) têm a dizer que: (1) as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicas; (2) a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores; (3) as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

III – Escola do Posicionamento: é um processo analítico. Nesta visão, a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas através de análises formalizadas de situações setoriais. Os planejadores tornam-se analistas. São cinco as premissas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 70) para esta escola: (1) estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; (2) o mercado (o contexto) é econômico e competitivo; (3) o processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos; (4) os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções; (5) assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

IV – Escola Empreendedora: é um processo visionário, com raízes na intuição. Nesta escola, o líder mantém total controle sobre a implementação de sua visão formulada e a distinção entre as três escolas prescritivas começa a se tornar difusa. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111) apresentam seis premissas que são subjacentes à visão empreendedora da formação estratégica: (1) a estratégia existe na mente do líder como perspectiva; (2) o processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e baseado na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize

em seu próprio comportamento; (3) o líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário; (4) portanto, a visão estratégica é maleável, e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente-deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram; (5) a organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra; (6) a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

V – Escola Cognitiva: é um processo mental. Esta escola apresenta um viés cognitivo na elaboração da estratégia e a cognição como processo de informações, mapeamento de estrutura de conhecimento e elaboração de conceitos. As premissas da escola cognitiva, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 131) são: (1) a formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista; (2) assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente; (3) essas informações (de acordo com a ala “objetiva” desta escola) fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala “subjetiva”) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. Em outras palavras, o mundo visto pode ser modelado, pode ser emoldurado e pode ser construído; (4) como conceito as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

VI – Escola do Aprendizado: é um processo emergente. Nesta visão, as estratégias emergem, os estrategistas podem ser encontrados em toda a empresa e as chamadas *formulação* e *implementação* se interligam. As premissas desta escola são cinco, destacadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 156): (1) a

natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização faz com que a formação de estratégia precise assumir a forma de um processo de aprendizado, no qual a formulação e implementação tornem-se indistinguíveis; (2) embora o líder possa ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende [...]; (3) este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação [...]; (4) assim, o papel da liderança passa não de preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir [...]; (5) dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde, talvez como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

VII – Escola do Poder: é um processo de negociação. Nesta escola, o poder micro (trata de indivíduos e grupos dentro da organização) vê o desenvolvimento das estratégias dentro da empresa como essencialmente político. O poder macro (reflete a interdependência de uma organização com o seu ambiente) vê a empresa como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros em alianças, *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar as estratégias coletivas em interesse próprio. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 191), existem quatro premissas para esta escola: (1) a formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da organização em seu ambiente externo; (2) as estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas; (3) o poder micro vê a formação da estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por período significativo; (4) o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

VIII – Escola Cultural: é um processo coletivo, social, com raízes na cultura. Nesta escola, a visão é de que a cultura, diferentemente da escola do poder, focaliza o interesse comum e a integração. As premissas da escola cultural (ou conjunto de

crenças), de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 197) são cinco: (1) a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização; (2) um indivíduo adquire as crenças por um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal; (3) portanto, os membros podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações permanecem obscuras; (4) em consequência disso, a estratégia é uma perspectiva enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletidas nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades das organizações são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente); (5) a cultura e, em especial, a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

IX – Escola Ambiental: é um processo reativo às exigências do meio ambiente. Nesta escola, aplica-se a teoria das contingências, que considera quais respostas são esperadas de empresas que enfrentam condições ambientais específicas e os artigos sobre “ecologia populacional”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 211) esclarecem como seus princípios: (1) o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégias; (2) a organização deve responder a essas forças, ou será eliminada; (3) assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada àquela organização; (4) as organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

X – Escola da Configuração: é um processo de transformação. Nesta os autores afirmam que existem duas correntes: uma de natureza mais descritiva, vê a empresa como uma configuração – agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Outra corrente de natureza mais prescritiva está voltada para os profissionais e vê a empresa como uma prática de transformação – o salto de um

estado para outro. As premissas da Escola da Configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido, com caráter mais abrangente do que as outras: Suas premissas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224) são seis: (1) na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características [...]; (2) esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração; (3) esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar em conseqüências padronizadas, por exemplo descrevendo ciclos de vida das organizações; (4) portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade, ou, no mínimo, mudanças adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização; (5) assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto [...]; (6) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir, porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação).

3.2.4 O modelo do Ecociclo Organizacional para a mudança organizacional

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que alguns estudos da Escola da Configuração analisaram as organizações partindo do princípio de que estas atravessam diversos estágios durante seu desenvolvimento e que apresentam características mais marcantes de outras escolas em diferentes períodos de tempo.

Os autores supracitados sugerem um livro fascinante publicado por David Hurst (1995), baseado em suas próprias experiências como executivo e não em pesquisas empíricas. A mudança organizacional é descrita por meio de um modelo de “ecociclo” de crise e renovação.

De acordo com Hurst (1995), o Ecociclo Organizacional foi descoberto em conjunto com sua colega Brenda Zimmerman, com a forma característica de um “anel infinito”, na ecologia, deduzido do estudo da evolução dos ecossistemas complexos. Para compreender como esse modelo foi desenvolvido, convém acompanhar um sistema natural através do Ecociclo. Uma floresta é um exemplo de um sistema natural complexo razoavelmente conhecido por todos.

Hurst (1995) destaca que uma floresta, como todas as organizações complexas, é composta de muitas estruturas organizacionais menores, em que todas interagem entre si e passam também por seus próprios processos de transformação. A floresta tem seu ciclo global como uma qualidade emergente do sistema total. A qualquer momento sempre haverá alguma parte da floresta em cada uma das fases do Ecociclo. Essas fases são: (1) Exploração: primeira fase do ecossistema que se caracteriza por uma série de processos que levam à rápida colonização de um espaço disponível; (2) Conservação: cresce a competição e a eficiência e o ecoespaço florestal torna-se apinhado. Organismos sobreviventes exibem comportamento muito diferente do dos pioneiros oportunistas. O sistema será dominado por grandes estruturas hierárquicas que controlam um conjunto de nichos abaixo delas, permitindo o florescimento de uma diversidade de especialistas. (3) Destruição criativa: o ecossistema é invadido por processos que sua idade, especialização, baixa diversidade e perda de resistência, tornaram-no especialmente vulnerável. É o “fogo florestal” porque o sistema não é completamente destruído: é parcialmente destruído a fim de ser renovado. (4) Renovação: é a reconcepção do sistema por meio de numerosos processos regenerativos que passam a ter conexões soltas uns com os outros em uma rede de grande escala.

Hurst (1995) explica que a principal diferença entre um sistema natural e uma organização humana é que seus atores são conscientes e dotados de ação racional. Nas organizações o Ecociclo precisa considerar a ação consciente e racional adicionada ao comportamento emergente e coagido que caracteriza os ecossistemas como a floresta. O modelo resultante é mostrado na Figura 5.

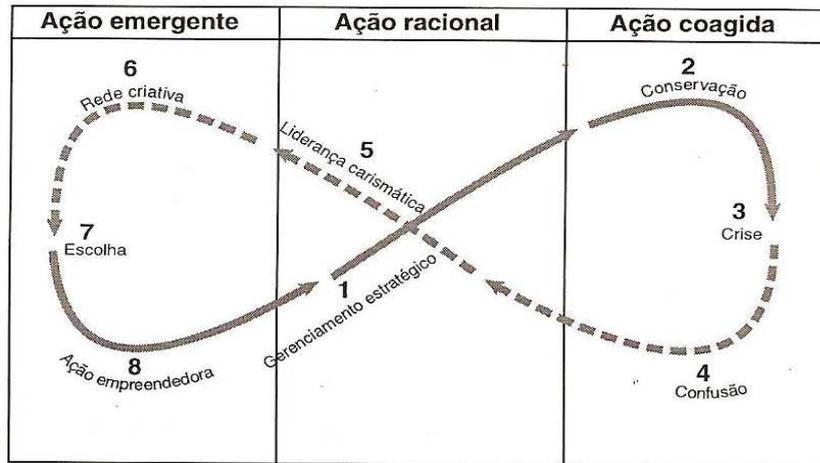


Figura 5: O Ecociclo Organizacional.
Fonte: Hurst (1995, p. 110).

Hurst (1995) destaca que existem dois atributos importantes do modelo: no primeiro o Ecociclo divide o processo de transformação organizacional em dois meios-arcos. O arco dianteiro (desempenho) é o ciclo vital convencional (8 a 3, linha sólida). O arco traseiro (aprendizado) é um ciclo de renovação menos conhecido, de morte e reconcepção (linha pontilhada, de 4 a 7).

Arco dianteiro (desempenho) = Ciclo Vital Convencional = Linha Sólida

Hurst (1995) argumenta que o anel infinito de Ecociclo é contínuo, não existe princípio nem fim. A escolha de onde entrar ou sair depende dos objetivos de cada um. As fronteiras entre as fases são vagas, e é necessário referir-se à fase anterior para contextualizar a fase em discussão.

Hurst (1995) orienta que é muito difícil acompanhar a evolução de uma única organização ao longo de todo anel. Pode-se utilizar o Ecociclo tanto para localizar todas as faixas em um dado momento no tempo como para acompanhar a evolução de faixas particulares ao longo do tempo. Para ilustrar a parcela do ciclo vital do Ecociclo, faz-se a sua divisão em fases:

Fase 1 – Ação Racional Instrumental: gerenciamento estratégico

Caracteriza-se pela redução do que foi outrora uma estratégia caçadora a uma fórmula recorrente. Um período considerado crítico durante essa fase de ação

racional do Ecociclo é a transição da organização, de uma estratégia de crescimento (caçadora) para uma estratégia com ênfase na eficiência (pastora). Uma nova faixa aberta no mercado favorece organizações que podem crescer depressa, mas à medida que o mercado amadurece, os que crescem depressa correm o risco de ser excluídos pela seleção se não conseguirem se manter firmes num contexto que favorece cada vez mais a seleção estratégica (eficiência). A transição é marcada pelo surgimento do que se denomina *design* dominante. São todos os atributos que os consumidores consideram requisitos básicos. Sinaliza o fim de uma inovação radical para uma melhoria no processo produtivo. Assinala também o número de empresas diferentes envolvidas no mesmo ramo. Essa transição não é uma passagem fácil.

O autor sugere que a racionalidade instrumental torna-se possível em jovens organizações, quando os gerentes aprendem as relações de causa e efeito. Envolve geralmente os experimentos de tentativa e erro que são realizados na fase inicial de existência da organização. E, que certas organizações imitam receitas aparentemente bem-sucedidas de outras e saltam o processo de tentativa e erro. Ou seja, grande parte da atividade e da transformação é movida por imitação.

Fase 2 – Conservação

O autor destaca que uma vez realizada a transição para uma estratégia “pastora”, a premissa competitiva torna-se cada vez mais a mesma. Quando a empresa alcança o sucesso, as atividades são restringidas àquelas que evidenciaram funcionar. Estratégias bem-sucedidas são detalhadas e expandidas. Capitais são investidos na descrição das atividades e são integrados com tecnologia e procedimentos organizacionais formais para perpetuar seu desempenho. Há um crescimento na escala das operações, a organização irá especializar-se e enfatizará a eficiência, isso trará mais sucesso do que o possível em outras circunstâncias.

O autor sugere que no processo de institucionalização de seus sucessos e busca de eficiência, contudo, as organizações conservadoras sacrificam a resistência e a flexibilidade e tornam-se mais vulneráveis a catástrofes. Os esforços no sentido de tornar os grandes sistemas hiperestáveis na verdade os tornam

frágeis e vulneráveis. Pode haver uma lógica sistêmica que explique porque as sementes do fracasso muitas vezes estão contidas nos frutos do sucesso.

Fase 3 – Crise: destruição criativa

O autor explica que essa fase na vida de uma organização é caracterizada por crises, descontinuidades e amplas flutuações em variáveis, como vendas e preços tradicionalmente estáveis. São os sujeitos no interior do sistema os agentes da transformação e os sentimentos de medo e incerteza perdem-se na comparação com os sentimentos de controle e onipotência. A crise cria as pré-condições necessárias para que novos elementos entrem na situação, para que novas articulações sejam feitas, novos processos passem a operar e novos sistemas possam surgir.

Do Ciclo Vital ao Ciclo de Renovação

Traz a concepção de que é o segmento de renovação do Ecociclo Organizacional, a segunda metade do anel infinito, que possibilita a discussão sobre os elos criativos resultantes do processo inovador.

Arco Traseiro (aprendizado) = Ciclo de Renovação = Linha Pontilhada

Para Hurst (1995), o ciclo de renovação refere-se à evolução de sistemas sociais. É essa ênfase nas pessoas e suas interações no período pós-crise que possibilita a exploração das raízes da inovação e dos contextos organizacionais que a alimentam. Subdivide-se em cinco fases:

Fase 4 – Confusão e Fase 5 – Liderança Carismática

O autor alerta que renovação começa na confusa seqüela pós-crise que despedaça as formas anteriores de controle hierárquico. A liderança carismática é um fenômeno controvertido em relação ao qual sempre haverá o sentimento de ambivalência. Existem líderes carismáticos, egoístas, destrutivos e oportunistas,

outros criativos, igualitários, humildes. Exemplificam um grau extremo do potencial humano para a criação do bem e igualmente do mal.

Fase 6 – A Rede Criativa; Fase 7 – A Escolha; Fase 8 – A Ação Empreendedora

Na mesma visão, Hurst (1995) explica que a lógica do ciclo sugere que para serem bem-sucedidos, os grupos de indivíduos começarão a se aglutinar em torno de uma diversidade de oportunidades e projetos e darão início à ação empreendedora. A formação de pequenos grupos de trabalho e os projetos parecerão mais espontâneos e casuais que planejados.

O segundo atributo é a existência de dois tipos de ação racional porque cada um dos meios-arcos atravessa a área onde é possível a ação racional. Cada forma de racionalidade leva a organização para direções completamente diferentes. O gerenciamento estratégico (fase 1) é caracterizado pela racionalidade instrumental, meios-fim. Optou-se arbitrariamente pelo nº 1 por ser de onde normalmente partem os textos convencionais sobre administração ao discutir ação gerencial. Os objetivos fundamentais da organização são econômicos, calculáveis, toda ação é um meio para chegar a um fim econômico. Leva a organização a se tornar conectada e coagida. A liderança carismática, por sua vez (fase 5), é uma racionalidade baseada em valores, crenças sinceras sobre as relações humanas, desenvolve redes criativas, de conexões soltas a partir das quais podem surgir novas atividades.

Hurst (1995) argumenta que o Ecociclo é tido como modelo conceitual porque além de distinguir entre os três contextos da ação gerencial, integra-os num padrão desigual de mudança organizacional, mostrando quando são apropriados. O modelo identifica um ritmo de renovação. Uma vez consolidada uma organização, o ciclo convencional dura mais que um ciclo de renovação. O ciclo convencional é um período relativamente extenso no qual os agentes podem comportar-se estrategicamente como atores instrumentalmente racionais. O crescimento pode ser uniforme e linear. A ênfase está no desempenho econômico.

Essa perspectiva, de acordo com o autor supracitado, contudo, não funcionará indefinidamente bem. Com o tempo, as organizações passam a ser coagidas por sua rigidez interna, decisões coagidas, estranguladas e confusas dos

gerentes no sistema. Quando “limitados” podem saltar da caixa, destruindo criativamente o sistema, gerando crises para destruir essas coerções. E o Ecociclo sugere que, mesmo que não o façam, outra coisa o fará. Deve-se observar, contudo, que incêndios constantes em uma empresa não produzirão o efeito desejado. Para serem efetivamente estrategistas, as organizações devem ser de uma certa escala e construir uma escala leva tempo. É no confuso período que segue a destruição criativa que se arma o palco para uma liderança carismática fundada em valores. Os gerentes então precisam cursar o discurso, viver os valores e sua ação é racional porque é valiosa e modela o comportamento que esperam dos outros. Essa ação racional fundada em valores parece ser essencial à atração de pessoas criativas e à criação de contextos que nutrem a inovação e a iniciativa.

Para Hurst (1995), os seguidores são atraídos para os líderes carismáticos que são auto-selecionados e que podem aprender a liderar. Isso forma uma rede de relações unida por meio de valores comuns e uma visão emergente dos propósitos comuns. Com a ênfase no aprendizado a organização renovada reconquista sua capacidade de escolha.

O autor sugere que o Ecociclo Organizacional é complexo e o arco do desempenho é conhecido pelos gerentes, mas o do aprendizado não. E no ciclo de renovação não existe racionalidade instrumental, meios-fim

No entendimento de Hurst (1995),

- a) na primeira metade do Ecociclo, o ciclo vital convencional descreve o desenvolvimento de uma organização voltada para o desempenho. No final do arco o sistema total começa a ser pressionado negativamente, tornando-se incapaz de adaptar-se à mudança e, dessa forma, propenso à crise. A outra metade do Ecociclo, o arco do aprendizado, é a trajetória da evolução de um sistema social que após serem rompidas as coerções do sistema técnico leva ao surgimento da escolha, à liberdade. Assim, para uma organização sobreviver deve constantemente passar por ambos os arcos em todas as escalas, em todos os níveis da organização;
- b) os arcos devem ser complementares, combinando disciplina e liberdade ao mesmo tempo. Se não há disciplina, a liberdade não tem sentido. Se não há as rotinas básicas de uma organização somos livres apenas para combater

- incêndios. Somente fins fundados em valores podem justificar meios instrumentais;
- c) na prática gerencial do ocidente, a ênfase tem recaído sobre o aspecto técnico das organizações e uma preocupação com o arco do desempenho do Ecociclo. A consequência é que o gerenciamento pode ser uma atividade linear;
 - d) o aspecto mais controvertido do Ecociclo é a necessidade da crise para a organização iniciar o ciclo de renovação. Isso implica que os gerentes precisam criar crises se pretendem evitar serem engolfados por desastres naturais. A crise pode levar e leva à inovação nas organizações;
 - e) a cada nível de análise encontra-se na sabedoria convencional uma visão racional cuja função é situar a mudança tecnológica em um estado estável: uma visão racional da invenção como um processo sistemático e planejável, da inovação como uma função controlável da firma, da mudança tecnológica ocorrendo dentro de limites bem definidos, da mudança tecnológica na sociedade como parte de um Programa Tecnológico do século XVIII até a atualidade. Existe evidência de que a crise desempenha um papel importante na inovação organizacional, segundo a sabedoria convencional. Novos processos sociais transformam o sistema técnico e o sucesso resulta não só da introdução de novas tecnologias mas da introdução de um novo sistema sociotécnico;
 - f) não é tecnicamente correto dizer que as coerções são inerentemente ruins. Elas são uma parte integrante da organização: organizar é coagir. No processo de especificar e promover certas atividades implicitamente se coage o desempenho de outros. As coerções muitas vezes estão explícitas na forma de proibições. No começo, quando organizar é uma ação deliberada, coage-se pela intenção de perpetuar uma forma vencedora. Mas com o passar do tempo, as circunstâncias podem mudar, fazendo com que a coerção iniba o aprendizado e a mudança adaptativa. As coerções mais insidiosas são a influência quase invisível da cultura, estruturas impostas pelo uso da tecnologia complexa, crescimento. Com o tempo, o crescimento aliado à tecnologia e à cultura pode gerar poderosas coerções na capacidade de transformação de uma organização;
 - g) as fontes de coerções nocivas em uma empresa são tão diversificadas e sua ação tão sutil que é improvável que as de dentro reconheçam a tempo. Os verdadeiros gerentes não podem esperar o diagnóstico antes de agir. Após a empresa sair de sua infância, os gerentes devem iniciar um processo sistemático

- de criação antecipada de crises. Constantemente queimar os acervos e criar clareiras na organização se quiserem evitar catástrofes;
- h) do ponto de vista sistêmico, durante o ciclo de renovação, os gerentes não estão controlando a mudança. Estão controlando a capacidade de a organização mudar. No arco do aprendizado os gerentes podem criar as condições para que a mudança aconteça. Não precisam ter respostas técnicas, mas precisam compreender os contextos sociais em que o aprendizado é possível;
 - i) no arco do desempenho do Ecociclo na fase de gerenciamento estratégico, o passo é rumo a um melhor modo de ação através do uso da lógica; no arco do aprendizado o passo é rumo a um modo melhor de pensar, e a lógica torna-se um produto, uma indução a partir de uma ação bem-sucedida;
 - j) no processo de renovação os gerentes não param de pensar e o pensamento necessário é o pensamento sistêmico e a racionalidade conscienciosa em lugar da racionalidade instrumental.

Hurst (1995) traz a concepção de que a ação gerencial no ciclo de renovação pode ser concebida em três categorias amplas:

- 1) **Criar a crise:** quebrar as coerções nocivas que encontravam a organização na fase final do ciclo de vida convencional. Manter um processo de renovação em curso demandará danos contínuos e construtivos ao *status quo*, atravessando todas as escalas – em todos os níveis da organização “manter as chamas pequenas”. Manter as chamas pequenas no interior de uma empresa conservadora é o primeiro e mais fácil estágio de um esforço de renovação, mas é muito difícil de realizá-lo e demanda ajuda de recursos externos. É provável que o processo seja bem-sucedido se for colocado em movimento antes que danos maiores tenham se produzido. Eventos internos podem provocar crises embora possam ser subprodutos involuntários de outras ações. Mais interessantes são as ações deliberadas empreendidas internamente e que podem abrir brechas na empresa. Um pesado recurso – a mensuração financeira tende a fazer com que a empresa fique focada no passado e desestimulada para a renovação, principalmente durante os bons tempos em que todos estão contribuindo com seus números. Desenvolver mensurações que afetam o futuro implica na mensuração de fatores não-financeiros, particularmente os associados à satisfação do cliente e à moral e atitudes dos empregados. Essas mensurações

podem servir como aliados para oportunidades ou brechas na empresa e aumentar a percepção de coerções internas e externas a serem modificadas.

2) Reestruturação e 3) Renovação: A semelhança entre os dois termos é superficial, pois há uma diferença profunda entre eles. A reestruturação é uma técnica de gerenciamento racional, instrumental, que visa à reconsideração fundamental e à redefinição radical dos processos empresariais para obter melhorias drásticas em medidas críticas e contemporâneas de desempenho, como custo, qualidade, serviço e a renovação é não-racional. Portanto, nesse ciclo a premissa é que ninguém na organização sabe o que quer em um sentido técnico. Essa fase no ciclo de renovação visa à criação de processos e contextos de aprendizado nos quais se possa responder a pergunta: o que queremos?

No enfoque proposto por Hurst (1995), a moderna vida organizacional caracteriza-se por oscilações, entre períodos de calma, quando a racionalidade prospectiva parece funcionar, e períodos de turbulência, quando nada parece funcionar. Embora a administração eficaz muitas vezes exija uma direção individualista, firme e de cima para baixo, em certos casos é necessária uma abordagem mais sensível, coletiva e educativa. Algumas vezes, é possível a análise; outras, apenas a experiência direta. Se as oscilações são casuais, então é impossível compreendê-las. A integração desses modelos exige a existência de padrões nessas oscilações. Tais padrões são os ritmos de renovação.

3.3 Desenvolvimento local/regional

De acordo com Buarque (2004), o Desenvolvimento Local pode ser conceituado como um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos.

O autor sugere que para ser consistente e sustentável, o Desenvolvimento Local deve mobilizar e explorar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local. Ao mesmo tempo deve assegurar a conservação dos recursos naturais locais, que são

a base mesma das suas potencialidades, condição para a qualidade de vida da população local.

Esse empreendimento endógeno demanda, normalmente, um movimento de organização e mobilização da sociedade local, explorando as suas capacidades e potencialidades próprias, de modo a criar raízes efetivas na matriz socioeconômica e cultural da localidade.

Na definição de Amaral Filho (2001), desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo de crescimento econômico implicando em uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões.

Nesta perspectiva, Buarque (2004) argumenta que o desenvolvimento local resulta da interação e sinergia entre a qualidade de vida da população local – redução da pobreza, geração de riqueza e distribuição de ativos –, e eficiência econômica com agregação de valor na cadeia produtiva – e a gestão pública eficiente.

Qualquer estratégia para a promoção do desenvolvimento local deve se estruturar em pelos menos três grandes pilares: a) organização da sociedade, contribuindo para a formação de capital social local (entendido como a capacidade de organização e cooperação da sociedade local), combinada com a formação de espaços institucionais de negociação e gestão; b) agregação de valor na cadeia produtiva com a articulação e aumento da competitividade das atividades econômicas com vantagens locais; e c) reestruturação e modernização do setor público local, como forma de descentralização das decisões e elevação de eficiência e eficácia da gestão pública local.

Tudo isso associado com alguma forma de distribuição de ativos sociais, principalmente com o ativo conhecimento, expresso pela escolaridade e capacitação tecnológica. As mudanças que decorrem desses três processos e a sinergia gerada no conjunto do tecido social viabilizam o desenvolvimento local de forma consistente e sólida.

As experiências bem sucedidas de desenvolvimento local (endógeno) decorrem, quase sempre, de um ambiente político e social favorável expresso por uma mobilização e, principalmente, convergência importante dos atores sociais do município ou comunidade em torno de determinadas prioridades e orientações básicas de desenvolvimento.

Representa o resultado de uma vontade conjunta e dominante da sociedade que dá sustentação e viabilidade política a iniciativas e ações capazes de organizar as energias e promover a dinamização e transformação da realidade (CASTELLS; BORJA, 1996).

O desenvolvimento local depende da capacidade de os atores e da sociedade local se estruturarem e se mobilizarem com base nas suas potencialidades e na matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades.

Dessa forma, o desenvolvimento de uma localidade – município, microrregião, bacia, ou mesmo espaço urbano – deve ter um claro componente endógeno, principalmente no que se refere ao papel dos atores sociais, mas também em relação às potencialidades locais (BOISIER, 1998).

No novo paradigma de desenvolvimento, o enraizamento dos processos exógenos depende, antes de tudo, da capacidade de ampliação da massa crítica de recursos humanos e do domínio do conhecimento e da informação, elementos centrais da competitividade sistêmica.

Tudo isso leva a um processo permanente de capacitação da sociedade local na compreensão da realidade e das mudanças no contexto, ampliando sua capacidade de inovação e resposta aos desafios contemporâneos, criando um ambiente de inovação que favoreça a busca e a implantação de alternativas e gere uma grande capacidade de adaptação às mudanças do contexto. Considerando a intensidade e a velocidade das transformações globais, o Desenvolvimento Local depende, portanto, da capacidade dos atores locais de compreender esses processos e responder, de forma apropriada, com suas próprias forças e talentos, num processo permanente de aprendizagem.

Por isso, o Desenvolvimento Local não pode ser confundido com o isolamento da localidade e seu distanciamento dos processos globais. Ao contrário, a abertura para os processos externos é um fator de propagação e estímulo à inovação local.

O ambiente de inovação é

um conjunto territorializado e aberto para o exterior que integra conhecimentos, regras e um capital relacional. Ele é ligado a um coletivo de atores, bem como de recursos humanos e materiais. Ele não constitui em nenhum caso um universo fechado, ao contrário, ele está em permanente relação com o ambiente exterior. (AMARAL FILHO, 2001, p. 11).

O ambiente de inovação decorre de um processo que alguns atores chamam de local aprendiz, entendido como um espaço social com capacidade de criação, ampliação de conhecimento a aprendizagens contínuas, inventando, testando e adaptando alternativas e caminhos que permitem o desenvolvimento (BOISIER, 1998).

A competitividade local é dinâmica e seletiva. É necessário construir as vantagens competitivas locais e municipais, com base nas potencialidades em infraestrutura econômica, logística, recursos humanos – especialmente educação e capacitação profissional – e desenvolvimento tecnológico.

De acordo com Barquero (2001), a globalização acelerou as transformações produtivas e os processos de desenvolvimento associados a cidades e regiões, dando lugar a um outro sistema regional em âmbito global ou, se assim se preferir, a uma nova divisão espacial do trabalho em escala internacional.

É inegável que a introdução de inovações e mudanças produtivas e de organização fortalecem os processos de concentração da população, das atividades industriais e dos serviços. Todavia, o sistema urbano e regional é cada vez mais policêntrico, com os níveis de hierarquia entre cidades e regiões tendendo a reduzir-se à medida que as relações e as redes de empresas e cidades se intensificam em decorrência dos efeitos da globalização.

Na figura 6 é apresentada uma tipologia de territórios com base em variáveis como o isolamento, a capacidade de aprendizagem e os conhecimentos com que podem contar suas organizações e instituições.

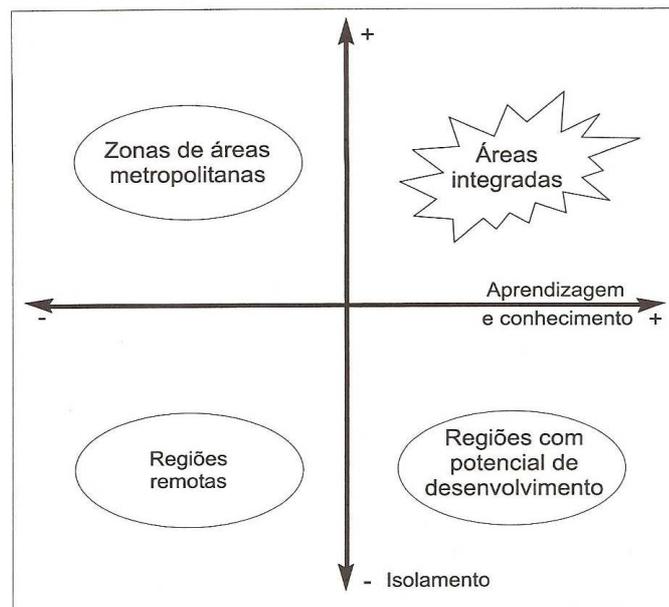


Figura 6: Globalização e isolamento: tipos de territórios.
Fonte: Barquero (2001, p. 222).

As regiões remotas são territórios isolados, marcados por sistemas produtivos frágeis. Frequentemente, apresentam baixa densidade populacional, contando com uma população envelhecida e com recursos naturais e um patrimônio artístico e cultural em progressiva degradação, motivo pela qual tem reduzidas possibilidades de ingressar na via do desenvolvimento endógeno. As únicas ações viáveis a curto prazo passam pelas subvenções e pelo apoio das administrações públicas na luta pela retenção da população e conservação dos recursos do meio ambiente, assim como pela preservação dos valores históricos e culturais.

Nas zonas marginais das áreas metropolitanas que estão fisicamente integradas aos mercados internacionais, as insuficiências em termos do conhecimento acumulado nas instituições e da capacidade de aprendizado determinam uma restrição aos processos de desenvolvimento.

Nas regiões que estão fisicamente afastadas e que dispõem de um potencial de desenvolvimento aproveitável, cria-se espaço para a política de desenvolvimento endógeno sempre que a comunidade local manifeste a intenção de integrar os territórios na economia global. Nas áreas com potencial de desenvolvimento endógeno, mas que necessitam de uma forte mudança estrutural, as ações promovidas pelos atores locais revelam-se estratégias para ingressar no caminho do desenvolvimento sustentado. O diagnóstico da área vai mostrar seus pontos fracos

(dificuldades de mercado enfrentadas pela atividade principal; baixa capacidade empresarial e de organização; qualificação insuficiente dos recursos humanos). Quando são identificados os pontos fortes nos quais pode ser baseada a estratégia do desenvolvimento (recursos humanos e/ou naturais não-utilizados, poupança oriunda de outras atividades, fornecimento de serviços básicos e secundários, identidade local), é possível estruturar um programa de desenvolvimento que possibilite o aproveitamento das vantagens competitivas e induza à reestruturação produtiva da economia.

Por fim, deve ser observado que as áreas integradas costumam ser regiões com grande capacidade inovadora, nas quais se encontram muitas redes (produtivas, comerciais, tecnológicas) e é elevada a flexibilidade e densidade de instituições. Além do mais, naquelas em que se verifica também a existência de um grande número de projetos empresariais, os processos de desenvolvimento assumem, conseqüentemente, uma dinâmica própria.

A questão fundamental reside, no entanto, em saber quais são os fatores econômicos, sociais e institucionais – como a capacidade empresarial e organizacional existente no território, a facilidade com que as inovações são introduzidas e se difundem no sistema produtivo local ou o arcabouço institucional que contribui para o funcionamento dos mercados – reveladores de grandes deficiências em termos competitivos.

Na ótica do desenvolvimento endógeno, o impacto da globalização dependerá da organização do sistema produtivo local, da capacidade de adequação das instituições locais às mudanças produtivas e tecnológicas e de sua capacidade de aprendizagem. Portanto, a dinâmica de longo prazo das economias locais ficará na dependência das respostas dos atores às mudanças do entorno.

No entendimento de Barquero (2001), na ótica do desenvolvimento endógeno, o importante seria analisar as diferentes trajetórias dos sistemas produtivos locais e assinalar a tendência ao fortalecimento dos mecanismos que permitem às comunidades locais participarem dos processos de desenvolvimento. De forma a identificar alguns dos cenários possíveis e os ajustes produtivos e organizacionais

que se vêm produzindo há mais de uma década, pode ser analisada a dinâmica de alguns modelos de sistemas produtivos locais.

Segundo a visão de Barquero (2001), a exemplo do sugerido por Maillat e Grosjean (1998), a organização (e as relações) nos sistemas de empresas de um território pode seguir modelos de caráter hierárquico ou assumir a forma de rede. Esse critério pode ser associado ao de integração, ou não, do sistema de empresas à cadeia de produção do território, sendo possível estabelecer uma tipologia de modelos, conforme a Figura 7:

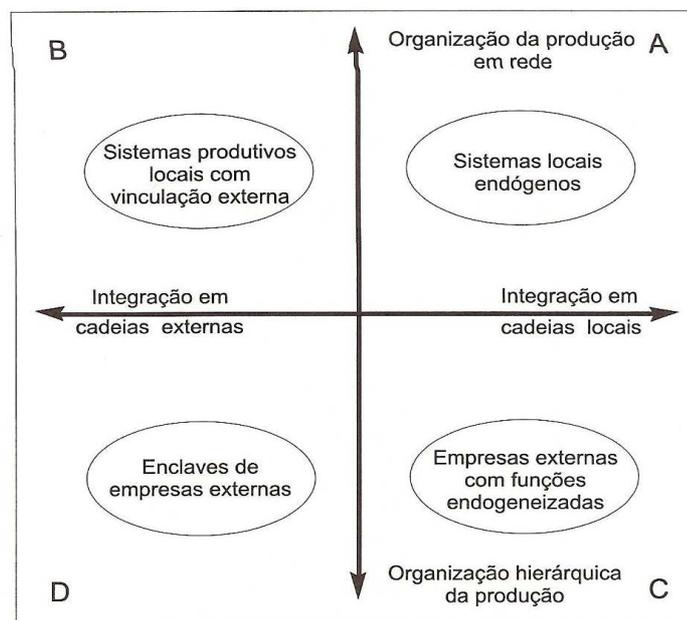


Figura 7: A dinâmica dos modelos produtivos locais.
Fonte: Barquero (2001, p. 224), adaptado de Maillat e Grosjean (1998).

Quando os sistemas produtivos locais se ajustam a um modelo de organização da produção formado em decorrência do aproveitamento do potencial de desenvolvimento próprio, que se articula através de redes de empresas estimuladoras das relações horizontais e de cooperação e que, adicionalmente, estão firmemente enraizadas no território, podem ser identificados dois modelos de desenvolvimento local:

- **Sistemas locais de empresas, cujas atividades produtivas estão integradas na cadeia de valor do território (A).** O sistema produtivo é formado por um conjunto de empresas vinculadas entre si, sendo que a regulação do mercado de trabalho e a difusão do conhecimento técnico se dão no interior do distrito. A

externalização das funções assumidas pelas empresas mais dinâmicas e as relações entre as mesmas apenas confirmam a existência de um sistema produtivo local firmemente articulado no território.

- **Sistemas locais de empresas, cujas atividades produtivas se encontram integradas em cadeias de produção de outras regiões (B).** Trata-se de um modelo em que o sistema produtivo local carece de algumas das etapas da cadeia de produção regional – pelo fato das atividades produtivas terem se internacionalizado – e em que, às vezes, etapas importantes da cadeia de valor (como pesquisa e desenvolvimento ou os serviços prestados às empresas de caráter estratégico) podem estar localizadas fora do território.

Quando os sistemas produtivos locais seguem um modelo de organização da produção em que predominam relações hierárquicas entre as empresas de fora da área e as locais, podem ser identificados dois outros modelos:

- **Sistemas produtivos constituídos em torno de grandes empresas, que realizam todas as funções (ou as mais importantes) no território e cujas atividades estão interligadas na cadeia de produção local (C).** A empresa ou as empresas líderes compram de fornecedores locais e externos e vendem, principalmente, para mercados externos. O mercado de trabalho do sistema produtivo e a difusão do conhecimento técnico é controlado pela grande empresa, e as decisões relevantes em matérias de investimento são tomadas localmente.
- **Empresas que fazem parte de cadeias de produção externas e que carecem de vínculos locais (D).** O sistema produtivo é dominado por grandes empresas que utilizam o espaço em que estão radicadas como mero suporte para as relações econômicas e sociais que mantêm. Este seria o caso de empresas independentes ou daquelas subsidiárias que produzem para uma empresa externa. São mínimas as relações estabelecidas com as empresas locais, sendo o mercado de trabalho controlado pela grande empresa, da mesma forma como ocorre com a difusão de inovações e do conhecimento.

Verifica-se a ocorrência, nesse conjunto de sistemas produtivos localizados em um território, de diferentes dinâmicas relacionadas com o impacto que os processos de globalização exercem no comportamento das empresas locais.

A política de desenvolvimento local contribui, de modo especial, para o surgimento e desenvolvimento de fatores específicos, mediante os investimentos em infra-estrutura e capital social, que aumentam a atratividade das cidades e suas áreas de influência. Isso também deve ocorrer através de medidas de formação que viabilizem uma melhor qualificação dos recursos humanos, de ações que difundam a cultura empresarial ou, ainda, de iniciativas que fomentem a difusão do conhecimento no tecido produtivo e social.

Os sistemas produtivos de alta tecnologia caracterizam-se pelo fato de as empresas moverem-se em um entorno de elevada competitividade, no qual a sobrevivência é apenas possível graças à permanente inovação e à participação da rede de empresas do distrito no processo de inovação. Trata-se de sistemas produtivos nos quais as estratégias empresariais estão orientadas para a criação de novos mercados, a partir da permanente introdução de produtos. Estes últimos, assim como as novas técnicas, precisam ser testados, gerando uma aprendizagem interna nas empresas e no conjunto do sistema, dando, assim, origem a múltiplas trajetórias tecnológicas (BARQUERO, 2001).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do trabalho apresenta os resultados da investigação sobre a mudança estratégica das empresas do setor de TI, no período de 1973 a 2008. É descrito e interpretado o processo de mudança e adaptação estratégica de organizações do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS e, conseqüentemente, do próprio setor a partir da utilização do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) e suas repercussões no Desenvolvimento Local.

Através da proposição do modelo do Ecociclo (HURST, 1995) é possível avaliar a adaptação estratégica das organizações do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS e, conseqüentemente, a do próprio setor a partir da ênfase das organizações em processos de desempenho ou em processos de aprendizado. De acordo com essa proposição do modelo, as jovens empresas iniciam suas vidas como empresas informais de aprendizado, mas, se bem sucedidas, tornam-se empresas formais de desempenho. Por esta visão, embora o aprendizado evolua para o desempenho, no extremo os dois processos tendem a ser mutuamente excludentes. A dinâmica do processo de aprendizado bloqueia o desempenho ao desestimular a consolidação da rotina, ao passo que as demandas de desempenho inibem o aprendizado ao institucionalizar a rotina.

Dessa forma, procurou-se compreender o processo de mudança estratégica e dar resposta ao problema e aos objetivos da pesquisa.

4.1 Mudança e adaptação estratégica das empresas do Setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS

Para explicar esse processo de mudança estratégica do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS, inicialmente apresentam-se os eventos críticos das organizações pertencentes ao setor e que foram definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários. Para tanto, procurou-se enfatizar a interpretação dos informantes para reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1973-2008 foram identificados os eventos críticos de maior relevância para as organizações. Entende-se por eventos críticos, as mudanças estratégicas que têm influência decisiva no curso do processo de mudança estratégica de uma organização (CUNHA, 1996).

Com base nas características encontradas nestes eventos críticos foram identificadas e definidas as fases do Ecociclo de cada organização, de acordo com o modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995). A partir da identificação das fases do Ecociclo identificou-se e caracterizou-se o Ciclo Estratégico de cada uma das organizações a partir da ênfase das mesmas em processos de desempenho ou processos de aprendizado em cada ciclo. O contexto interno é apresentado juntamente com a descrição dos eventos críticos e análise de cada ciclo estratégico que marcou a trajetória da empresa. Portanto, o conteúdo das mudanças (o quê mudou) e o processo das mudanças (como mudou) se encontram relatados tanto nas descrições dos eventos críticos de cada ciclo estratégico quanto na sua análise.

Mediante a compreensão dos eventos críticos e dos seus significados atribuídos pelos atores (coalizão dominante), da utilização do Modelo do Ecociclo (HURST, 1995) e da sensibilidade de percepção na afluência da explicação teórica pela pesquisadora, procurou-se compreender o processo de mudança estratégica das organizações pertencentes ao setor de Tecnologia da Informação de Ijuí e conseqüentemente, do próprio setor.

4.2 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “A” (1973-1976)

Para explicar o processo de mudança estratégica da empresa “A”, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, que procuraram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1973-1976 foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Eventos críticos da empresa “A” (1973-1976)

Evento crítico	Ano
1. Fundação da empresa	1973
2. Modernização tecnológica – expansão de clientes	1974-1975
3. Crise financeira – venda da empresa	1976

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focalizará, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com base nos eventos críticos, são definidas as fases do Ecociclo da Empresa “A”, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1: fundação da empresa (1973)

No ano de 1973 foi fundada na cidade de Ijuí, RS, a empresa precursora do setor de Tecnologia da Informação, denominada de empresa “A” .

A empresa surgiu com o objetivo principal de ser uma prestadora de serviços para a Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda (Cotrijuí), na área de processamento de dados. Na época esta cooperativa necessitava enviar sua movimentação administrativa para empresas especializadas que operavam em Porto Alegre/RS, uma vez que não havia na região uma empresa capacitada para fazê-lo.

Esse objetivo, entretanto, não foi alcançado e, num primeiro momento, resultou da falta de uma estrutura tecnológica adequada (computadores). Os dados então continuaram a ser enviados pela Cotrijuí a Porto Alegre a fim de serem processados.

A empresa era administrada por um Diretor Presidente – o Sr. Nilo Bonfanti, que também na época era dirigente da Companhia Regional de Energia e Desenvolvimento Ijuí Ltda (Ceriluz). Faziam parte também da estrutura administrativa da empresa: Diretor Técnico: responsável pelos sistemas desenvolvidos; Diretor Administrativo: responsável por toda área administrativa, pessoal e financeira; Analistas de Sistemas, Programadores e Perfuradores de Cartões.

No primeiro ano de operação em Ijuí a empresa possuía os seguintes equipamentos: duas perfuradoras de cartões (IBM029) e uma máquina de conferência dos mesmos (IBM059).

Durante o período descrito acima, pode-se identificar que a primeira fase do Ecociclo da empresa é caracterizada fortemente por uma postura empreendedora. Para Hurst (1995), empresas novas começam com pessoas juntando-se em torno de alguma oportunidade inexplorada – uma “ondulação” no campo dos recursos. E, segundo o autor, empreendedores bem sucedidos parecem capazes de “farejar” oportunidades.

A organização surgiu a partir de empreendedores que na época juntaram-se em torno de uma oportunidade inexplorada e de uma necessidade criada pelo resultado dos avanços tecnológicos do mercado, ou seja, a necessidade do processamento de dados e informações para empresas locais.

Desta forma, identificou-se a primeira fase do Ecociclo da empresa “A” como sendo a Fase 8 do Ecociclo – Ação Empreendedora, tendo seu início no ano de 1973, ano de fundação da empresa “A” .

b) Evento crítico 2: modernização tecnológica e expansão dos clientes (1974-1975)

Em 1975 a empresa decidiu investir em modernização tecnológica e aquisição de novos equipamentos, adquirindo nesse ano o primeiro computador IBM115, já com discos magnéticos, leitoras e gravadoras de fitas magnéticas, impressora de 1200 linhas por minuto, cinco máquinas gravadoras de disquetes e uma leitora e gravadora de disquetes por fita magnética e vice-versa.

Os primeiros trabalhos em processamento de dados realizados pela organização foram: folhas de pagamentos para prefeituras municipais e processamento de dados das contas correntes do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul).

Desta forma, identificou-se que a segunda fase do Ecociclo da empresa “A” é caracterizada pelo Gerenciamento Estratégico (Fase 1) e a terceira fase pela Conservação (Fase 2).

De acordo com Hurst (1995), o Gerenciamento Estratégico é caracterizado por uma racionalidade instrumental, meios-fim. Os objetivos fundamentais da empresa são identificados como econômicos e, por isso, calculáveis. Toda ação é um meio para chegar a fins econômicos.

Na empresa “A” a fase do Gerenciamento Estratégico (Fase 1) e segunda fase do Ecociclo da empresa foi identificada na medida em que, estando em funcionamento e estruturada, a empresa decide investir na modernização de seus equipamentos e na obtenção de novos clientes, como prefeituras e bancos, como estratégia para seu crescimento.

A terceira fase do Ecociclo da empresa “A”, compreendida pela fase de Conservação (Fase 2), pode ser caracterizada pelas atividades da organização estarem conectadas entre si, de acordo com os tipos de tecnologia existentes na época, havendo uma diversidade limitada nas formas pelas quais os procedimentos eram executados. Houve um crescimento na escala das operações, a empresa especializou-se e passou a enfatizar a eficiência na realização dos serviços.

Por outro lado, evidencia-se que a fase de Gerenciamento Estratégico e a fase de Conservação estão muito próximas, o que também caracteriza um dos atributos principais do modelo do Ecociclo (HURST, 1995). Ou seja, a transformação é contínua, embora seu ritmo e caráter sejam extremamente variáveis, na forma suave e quase linear, outras vezes de forma rápida e não-linear.

c) Evento crítico 3: crise financeira e venda da empresa (1976)

O ano de 1976 foi marcado pela dificuldade financeira da empresa. A crise financeira atinge a organização devido ao fato de suas despesas serem maiores do que suas receitas.

Durante esse mesmo ano de 1976, motivada pela dificuldade financeira, a Diretoria decidiu vender a empresa para a Cotrijuí. Todos os colaboradores que pertenciam ao quadro técnico transferiram-se da empresa “A” para a nova empresa. Neste período foi identificado que a quarta fase do Ecociclo da empresa “A” é caracterizada pela Crise (Fase 3).

De acordo com Hurst (1995), essa fase na vida de uma organização é caracterizada por crises, descontinuidades e amplas flutuações em variáveis, tais como vendas e preços que tradicionalmente foram estáveis.

Na empresa “A” essa fase é caracterizada pela crise financeira que atinge a organização quando a mesma apresentava despesas maiores do que receitas. Também no interior da organização os sentimentos dos colaboradores eram de medo e incerteza frente aos rumos que a empresa poderia tomar.

A crise financeira foi o evento que precedeu a venda da empresa. Ela criou a pré-condição necessária para que novos elementos entrassem em interação, para que novas articulações fossem feitas e novos sistemas pudessem surgir. No caso da empresa “A”, a crise foi a pré-condição para que ocorresse a venda da empresa.

4.2.1 Ecociclo da empresa “A”

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo, foi definido o Ecociclo da empresa “A”. Entre 1973 e 1976 foi identificado um ciclo estratégico:

- I) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho (1973-1976): porque é compreendido pelas Fases: (8) Ação Empreendedora, (1) Gerenciamento Estratégico, (2) Conservação e (3) Crise, conforme demonstra a Figura 8:

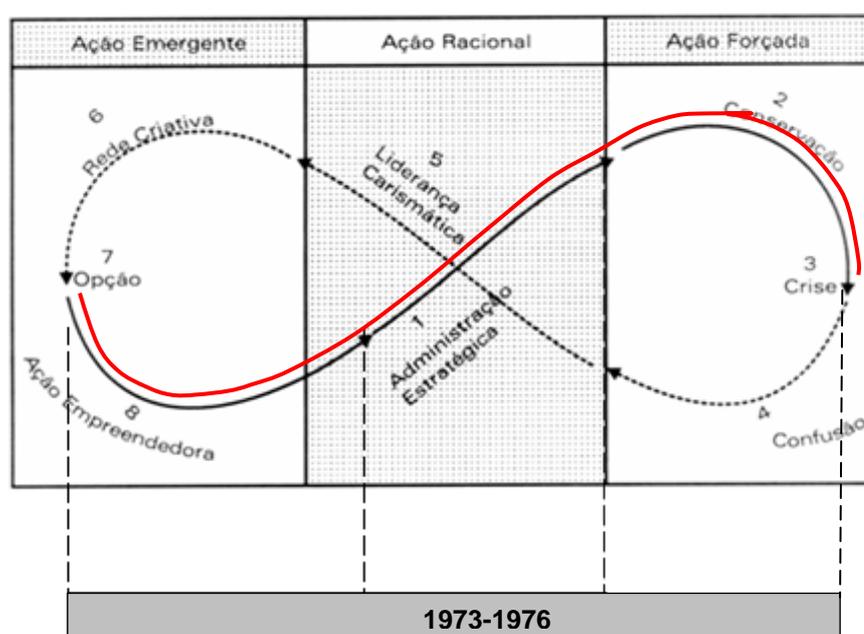


Figura 8: Ecociclo da empresa “A” (1973-1976).

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 8 proporciona a visualização do Ecociclo da empresa “A”, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (1973-1976). Durante o percurso desse ciclo, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995), a empresa utilizou como principal estratégia a ênfase no processo de desempenho organizacional demonstrado pela curva de desempenho.

Nesta curva apresentada pela empresa “A” os objetivos fundamentais da empresa são identificados como econômicos e, por isso, calculáveis. Todas as ações organizacionais foram um meio para chegar aos fins econômicos, caracterizando assim a organização na trajetória do Ciclo Vital Convencional, conforme demonstrado pela Figura 8.

4.3 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “B” (1976-1992)

Para explicar o processo de mudança estratégica da empresa “B”, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1976-1992, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Eventos críticos da empresa “B” (1976-1992)

Evento crítico	Ano
1. Aquisição da empresa “A”	1976-1977
2. Modernização tecnológica	1978-1980
3. Ampliação de clientes – Bancos	1981-1982
4. Ampliação de clientes – Empresas	1983-1986
5. Crise financeira	1987-1989
6. Fechamento da empresa	1990-1992

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focalizará, num primeiro momento, a descrição dos eventos que caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com

base nestes eventos críticos, são definidas as fases do Ecociclo da empresa “B”, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1: aquisição da empresa “A” (1976-1977)

Ijuí, considerando o contexto nacional, teve um desenvolvimento precoce do setor de TI, incentivado pela existência de uma cooperativa agrícola – a Cotrijuí, que foi a organização pioneira do uso dessa ferramenta.

Na década de 70, a Cotrijuí foi a maior cooperativa agrícola da América Latina, e tinha a necessidade de armazenar e lidar com um grande volume de dados. Todo o processamento desses dados era realizado em Porto Alegre. Mas com a necessidade de um rápido acesso a estes dados, em abril de 1976, a cooperativa investiu na compra da empresa “A” e de um computador de grande porte, conhecido como *mainframe*, e passou a fazer seu processamento no próprio município. Desse investimento surgiu a empresa “B”.

b) Evento crítico 2 (modernização tecnológica – 1978-1980), evento crítico 3 (ampliação de clientes – bancos – 1981-1982) e evento crítico 4 (ampliação de clientes – empresas – 1983-1986)

Em 1978 foi instalado um IBM135 mais potente que o anterior, uma exigência da antiga Secretaria Especial de Informática (SEI) do Governo Federal para somente no início de 1980 ser adquirido o IBM4341, na época o mais potente dos *mainframes* (grande porte) existente.

A empresa “B”, além de atender à Cotrijuí com a sua folha de pagamento, controle de estoques, controle de cereais, contas correntes de associados e contabilidade, também trabalhava como birô de serviços para o Bannrisul, Comind, Mercantil de São Paulo, BNCC, Banco Econômico e também para a Unijuí/Fidene e outras empresas da região. A empresa “B”, portanto, não atendia somente à Cotrijuí mas à maioria das grandes empresas da região.

Conforme a descrição do evento crítico 1 – Aquisição da empresa “A” (1976-1977) e do evento crítico 2, 3 e 4 – Modernização tecnológica, ampliação de clientes

(bancos) e ampliação de clientes (empresas) (1978 – 1986), a empresa pode ser enquadrada na Fase 1 do Ecociclo – Fase de Gerenciamento Estratégico e Fase 2 – Conservação.

Durante a primeira fase do Ecociclo – Fase 1 – Gerenciamento Estratégico, a organização decidiu investir na modernização de seus equipamentos, acompanhando a evolução tecnológica do mercado do setor, adquirindo equipamentos cada vez mais modernos.

A organização amadurecia por meio da instalação de departamentos especializados, normas, procedimentos, processos formais de planejamento e hierarquia. As pessoas progrediam na empresa, as qualificações necessárias eram compreendidas e o desempenho avaliado em relação às normas estabelecidas. Também foi relatado que as recompensas financeiras eram determinadas por sistemas de remuneração formal e era visível a acumulação de acessórios do sucesso pelos membros da empresa.

Nesse período, a empresa “B” formou uma mão-de-obra especializada, sendo que vários de seus profissionais migraram para Blumenau (SC), São Paulo, Rio de Janeiro e até para o exterior.

A segunda fase do Ecociclo da empresa “B” – Fase 2 – Conservação, verificou-se a partir da descrição do crescimento na escala das operações, quando a organização especializou-se e enfatizou a eficiência, passando a atender outros clientes além da Cotrijuí. Houve então, um crescimento na escala das operações e essa estratégia bem sucedida buscava constantemente ser ampliada. Nesse processo, contudo, a organização sacrificou a sua resistência e flexibilidade e tornou-se mais vulnerável a catástrofes. Os esforços no sentido de tornar a empresa estável, na verdade, a tornaram frágil e vulnerável.

Com o advento dos computadores pessoais ou PCs (*Personal Computer*), como são mais comumente conhecidos, no início da década de 80, e a proteção existente no mercado para artigos importados, inclusive softwares e computadores, formou-se um ótimo ambiente para o desenvolvimento de empresa de TI.

c) Evento crítico 5 (crise financeira – 1987-1989) e evento crítico 6 (fechamento da empresa – 1990-1992)

Os PCs brasileiros não emplacaram e o setor demorou a se desenvolver, apenas no final da década de 80, com a abertura dos mercados, é que o setor passou a ter um crescimento mais vigoroso. E também foi nesse momento que o setor de TI do município de Ijuí começou a se ampliar.

A Cotrijuí foi a precursora do setor no município e na transição da década de 80 para 90 viria a ser a gênese de várias novas empresas. A empresa “B” era uma empresa especializada em soluções para grande porte, o que abriu portas para que novas empresas de TI surgissem para atender outras organizações menores que utilizavam PCs e não *mainframes*. Esse foi um dos motivos relatados pelos entrevistados que contribuiu para que a empresa entrasse em crise financeira culminando com o fechamento da empresa no evento posterior. Outros motivos foram relatados pelos entrevistados, mas, não serão aqui descritos pelo fato de a entrevistadora entender que tais relatos não alteram as características principais do evento.

A partir da descrição desses eventos críticos, pode-se identificar a terceira fase do Ecociclo da empresa “B”, denominada de Fase 3 – Crise, e que posteriormente resultou no fechamento da empresa. A empresa fechou e uma parte de sua estrutura tecnológica, funcional e física foi adquirida por uma instituição de ensino superior e a outra parte foi incorporada e transferida para a sede da Cotrijuí, transformando-se em setor interno da cooperativa.

4.3.1 Ecociclo da empresa “B” (1976-1992)

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo, foi definido o Ecociclo da empresa “B”. Entre 1976 e 1992 foi identificado um Ciclo Estratégico:

- I) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho compreendido pelas fases: (1) Gerenciamento Estratégico, (2) Conservação, e (3) Crise.

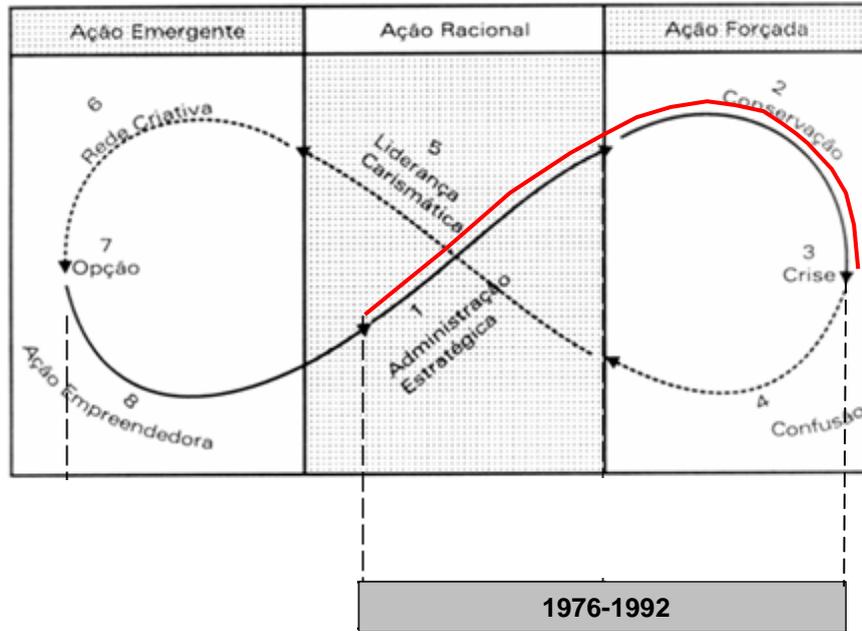


Figura 9: Ecociclo da empresa “B” (1976-1992).
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 9 proporciona a visualização do Ecociclo da empresa “B”, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (1976-1992). Durante o percurso desse ciclo, de acordo com o modelo do Ecociclo (1995), a empresa utilizou como principal estratégia a ênfase no processo de desempenho organizacional demonstrado pela curva do desempenho.

A trajetória da empresa “B”, demonstrada pela curva de desempenho do Ecociclo da Figura 9, demonstra que os objetivos organizacionais no período concentravam-se em objetivos de desenvolvimento econômico e financeiro, com ênfase na inserção de rotinas, valorização das tarefas, responsabilidades estruturadas e recompensas econômicas.

4.4 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “C” (1989- 2008)

Para explicar o processo de mudança estratégica da empresa “C”, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1989-2008, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Eventos críticos da empresa “C” (1989-2008)

Evento crítico	Ano
1. Fundação da empresa	1989
2. Modernização tecnológica	1990-1994
3. Investimento	1995
4. Segunda fase de modernização tecnológica	1996-2000
5. Terceira fase de modernização tecnológica	2001-2008

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focalizará, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com base nestes eventos críticos, são definidas as fases do Ecociclo da empresa “C”, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1: fundação da empresa (1989)

A empresa “C” possui 18 anos de atuação no mercado de TI. Foi constituída por quatro sócios, em 1989, sendo um deles técnico da área, dois são funcionários da empresa “B”, também técnicos da área de informática, e um quarto sócio que não tinha vínculo com a área de tecnologia, mas que fazia o trabalho comercial da empresa.

A empresa conta com uma equipe de 12 funcionários, sendo que apenas um dos quatro sócios fundadores ainda está na empresa – o de perfil comercial. Os demais, todos com perfis técnicos, deixaram a organização em 1990, 1996 e 1997.

b) Evento crítico 2: modernização tecnológica (1990-1994)

No início, o principal foco da empresa estava no desenvolvimento de *softwares* e, posteriormente, quando a empresa percebeu a necessidade da venda casada entre *hardware* e *software* começou a comercializar computadores, mas sem

perder seu foco original em *software*. Neste princípio, os maiores investimentos foram na infra-estrutura da empresa, principalmente na compra de computadores e a estratégia era basicamente orientada pelo instinto de sobrevivência.

O crescimento da empresa foi sempre gradual e constante, não sendo percebidos grandes momentos de turbulência e os fatores externos não tiveram grande influência no desenvolvimento da organização.

Durante esse período foi identificada a primeira e a segunda fase do Ecociclo da empresa “C”, denominadas de Fase (1) – Gerenciamento Estratégico e Fase (2) Conservação.

c) Evento crítico 3: investimento (1995)

O principal momento de crise da organização foi quando em 1995, utilizando as reservas dos primeiros anos, a direção equivocadamente adquiriu um imóvel. O uso das reservas aliado a uma pequena retração de mercado fez com que a organização atravessasse um período recessivo.

A partir desse evento identificou-se a terceira e quarta fase do Ecociclo da empresa: Fase (3) – Crise e Fase (4) Confusão.

d) Evento crítico 4 (segunda fase de modernização tecnológica – 1996-2000) e evento crítico 5 (terceira fase de modernização tecnológica – 2001-2008)

Em 1997 o imóvel foi vendido e a organização mudou para um prédio alugado e com outras ações comerciais como, por exemplo, tornar-se representante de outra empresa de *software* na região, o que trouxe uma nova fase de crescimento gradual.

De acordo com importantes informações levantadas constatou-se que a empresa passou a realizar maior investimento em qualificação administrativa, visando tornar-se mais competitiva e adaptada aos desafios. Essa maior preocupação com qualidade destacou-se a partir de 2004 com a entrada da empresa no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Atualmente, a empresa participa do Projeto Setorial de Software do Rio Grande do Sul em conjunto com mais 17 empresas de TI da Região Noroeste do

Estado do Rio Grande do Sul. Este projeto também segue os mecanismos de avaliação do PGQP, mas os critérios de qualidade foram adaptados ao padrão das empresas de TI.

A partir da descrição destes eventos identificou-se a quinta fase do Ecociclo da empresa “C”, quando a mesma retoma a Fase 1 do Ecociclo – fase do Gerenciamento Estratégico.

4.4.1 Ecociclo da empresa “C” (1989-2008)

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo, foi definido o Ecociclo da empresa “C”. Entre 1989 e 2008 foram identificados três ciclos estratégicos:

- I) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho. Fases: (1) Gerenciamento Estratégico; (2) Conservação e (3) Crise
- II) Ciclo de Renovação Curva do Aprendizado. Fase: (4) Confusão
- III) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho. Fase: (1) Gerenciamento Estratégico.

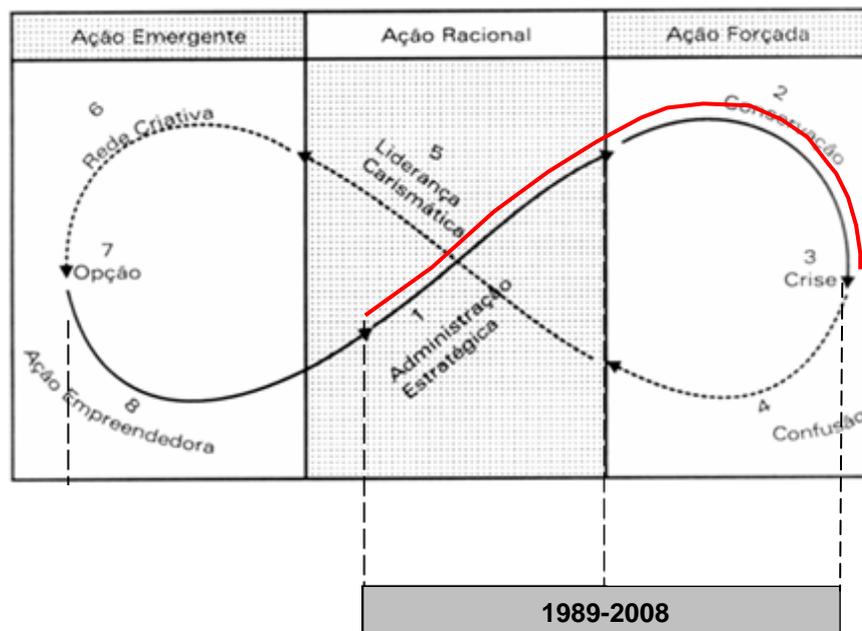


Figura 10: Ecociclo da empresa “C” (1989-2008).
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 10 proporciona a visualização do Ecociclo da empresa “C”, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (1989-1994) e a utilização do desempenho organizacional como principal estratégia demonstrada pela curva de desempenho. O segundo ciclo estratégico da empresa é identificado como Ciclo de Renovação (1995) e a principal estratégia utilizada pela empresa é o aprendizado organizacional demonstrado pela curva do aprendizado. O terceiro ciclo estratégico é novamente o Ciclo Vital Convencional (1996-2008), sendo utilizado como principal estratégia o desempenho organizacional demonstrado pela curva do desempenho.

A trajetória demonstra que a ênfase da empresa estava no desenvolvimento e ampliação dos objetivos econômicos. Na medida em que realizou investimentos financeiros equivocados passou para a segunda fase do Ecociclo, denominada Curva de Aprendizado, pois tais investimentos geraram uma crise organizacional e a empresa ficou sem saber quais rumos deveria seguir, passando por uma fase de Confusão (fase 4). A partir deste momento, a empresa retoma seus objetivos principais imediatos, reorganiza-se internamente, cortando despesas e melhorando o sistema de cobranças, passando a agir novamente a partir de objetivos econômicos e financeiros imediatos para manter-se viva no mercado, passando desta forma pela terceira fase do Ecociclo, denominada de Ciclo Vital Convencional.

4.5 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “D” (1994-2008)

Para explicar o processo de mudança estratégica da empresa “D”, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1994-2008 foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Eventos críticos da empresa “D” (1994-2008)

Evento crítico	Ano
1. Fundação da empresa	1994
2. Ampliação de serviços	1995-2000
3. Qualificação administrativa	2001-2005
4. Instalação no IPTEC	2006-2008

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focaliza, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com base nestes eventos críticos, foram definidas as fases do Ecociclo da empresa “D”, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1: fundação da empresa (1994)

A empresa “D” foi fundada em 1994, mas seu sócio atuava no setor há 28 anos como funcionário da empresa “B”. Aproveitando uma oportunidade deixada pela empresa “B”, que passou a não atender alguns clientes, a empresa “D” assumiu o seu atendimento.

Esta organização sempre foi focada no desenvolvimento de *softwares* contábeis e tinha no seu sócio o principal técnico, tendo em algumas oportunidades alguns estagiários que auxiliavam no desenvolvimento. Entrou no mercado atendendo a clientes que outra empresa não atendia.

b) Evento crítico 2: ampliação de serviços (1995-2000)

A empresa “D”, percebendo uma oportunidade referente a software de mobilidade, como são conhecidos os programas desenvolvidos para *palmtops* e afins, passou a atuar nesse mercado, precisando mudar a sua tecnologia de desenvolvimento. O segundo evento importante foi um período de grande crescimento da empresa com a adaptação de seu *software* contábil para atender uma exigência da lei. Esta oportunidade permitiu à empresa uma grande expansão no número de clientes e, conseqüentemente, em seu faturamento.

c) Evento crítico 3 (qualificação administrativa – 2001-2005) e evento crítico 4 (instalação no IPTEC – 2006-2008)

Durante os primeiros anos do novo milênio a empresa percebeu a necessidade de melhorar administrativamente e se adaptar aos novos desafios. A empresa passou a ter uma preocupação maior com qualidade e competitividade e em 2006 ingressou no IPTEC e também no Projeto Setorial de Software do Rio Grande do Sul.

A partir da descrição dos eventos críticos da empresa “D” verificou-se que a empresa permanece na primeira Fase do Ecociclo: Fase 1 – Administração Estratégica.

4.5.1 Ecociclo da empresa “D” (1994-2008)

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo foi definido o Ecociclo da empresa “D”. Entre 1994 e 2008 foi identificado um ciclo estratégico:

I) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho.

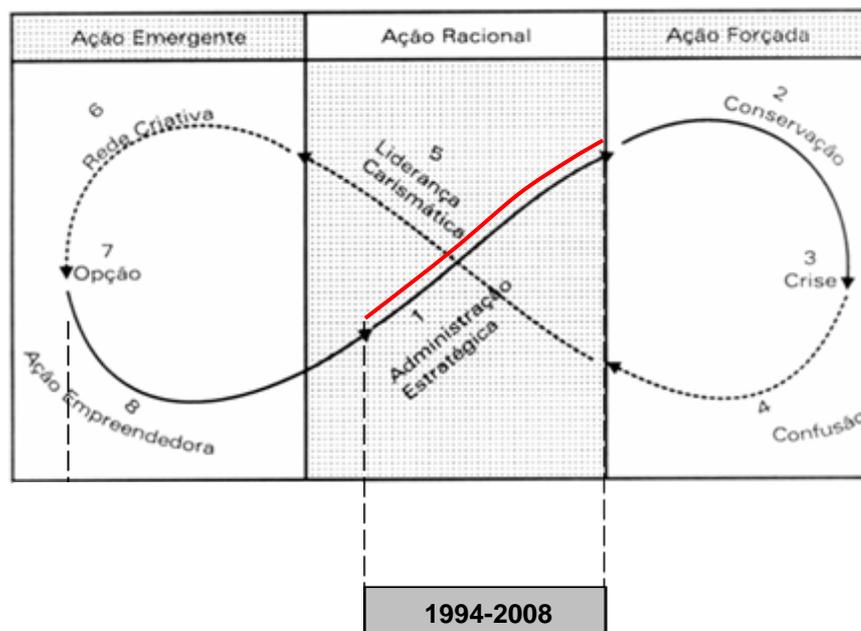


Figura 11: Ecociclo da empresa “D” (1994-2008).
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 11 proporciona a visualização do Ecociclo da empresa “D”, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (1994-2008). Durante o percurso desse ciclo, a empresa utilizou como principal estratégia o desempenho organizacional demonstrado pela curva de desempenho.

A trajetória da empresa “D” demonstra que a empresa permanece no ciclo de desempenho, de forma que as suas ações visam manter-se em crescimento econômico e financeiro constantes. A ênfase estratégica está nas tarefas, estrutura, sistemas de remuneração e pessoas.

4.6 Eventos críticos e fases do Ecociclo da empresa “E” (1994-2008)

Para explicar o processo de mudança estratégica da empresa “E”, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1994 e 2008 foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Eventos críticos empresa “E” (1994-2008)

Evento crítico	Ano
1. Fundação da empresa	1994
2. Ampliação da estrutura e de serviços	1995-1998
3. Segunda ampliação da estrutura e de serviços	1999-2004
4. Crise financeira	2005-2006
5. Investimento em qualificação administrativa	2007-2008

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focaliza, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com base nesses eventos críticos, são definidas as fases do Ecociclo da empresa “E”, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1: fundação da empresa (1994)

A empresa “E” foi fundada em 1994, diferentemente das outras duas empresas apresentadas. Ela não foi criada por funcionários oriundos da empresa “B”, tendo dois sócios: um responsável pelo aporte financeiro inicial de aproximadamente R\$ 5.000,00, sendo destes R\$ 4.000,00 aplicados na compra de um computador, e outro com formação técnica na área de sistemas de informação. Mas, de forma similar às demais empresas entrevistadas, a empresa “E” focou nos primeiros anos o desenvolvimento de softwares.

b) Evento crítico 2 (ampliação da estrutura e de serviços – 1995-1998)

Os aspectos identificados nesse período caracterizam: a) ampliação da estrutura, mudanças da entrada da loja para facilitar a visualização dos clientes, contratação de quatro funcionários; b) a empresa passa a oferecer treinamento e suporte em Windows e Conectiva Linux (1997); c) ampliação dos treinamentos com a oferta de cursos empresariais (1998) e nova ampliação das instalações.

Entre 1997 e 1998, com a oferta de produtos e serviços de *nobreaks* e focando sua participação em cursos e treinamentos empresariais, a empresa se consolidou como uma fornecedora de serviços, conquistando um mercado importante. Como representante de empresas de suporte também conquistou um nicho importante do mercado.

c) Evento crítico 3 (segunda ampliação de produtos e serviços – 1999-2004)

A empresa deixa de desenvolver *softwares* e focaliza suas atividades na venda de equipamentos e na prestação de serviços de treinamento e suporte (2002). Investe na venda de serviços de telefonia de voz sobre IP, conhecida como VoIP, tornando-se provedora deste serviço como representante de uma empresa de São Paulo (2004).

A principal diferença dos negócios desta empresa para as demais foi a diversificação como estratégia. Desde os primeiros anos investiu em vários produtos e serviços, e esta se apresentou como sua principal característica.

Em 2002 a empresa ampliou novamente suas instalações e abandonou o desenvolvimento de *softwares*, focando-se em serviços e, em 2005, agregou um tipo de serviço inovador – o de voz sobre IP, aproveitando-se da Internet como meio de transmissão de telefonia.

A partir da descrição do evento crítico 1 e do evento crítico 2 da empresa “E” pode-se identificar a primeira e a segunda fase do Ecociclo da empresa: Fase 1 – Gerenciamento Estratégico e Fase 2 – Conservação.

d) Evento crítico 4: crise financeira (2005-2006)

Nos anos de 2005 a 2006 a empresa sofreu uma pequena recessão, decorrente de problemas na safra agrícola que atingiu a região.

A partir da descrição desse evento crítico pode-se identificar a terceira fase do Ecociclo – Fase 3 – Crise e a quarta fase do Ecociclo – Fase 4 – Confusão.

e) Evento crítico 5: investimento em qualificação administrativa (2007-2008)

Também nesse período a empresa passou a investir em qualificação administrativa e ingressou no Projeto Setorial de Software do Rio Grande do Sul.

A partir da descrição desse evento crítico pode-se identificar a quinta fase do Ecociclo da empresa “E” – Fase 1 – Gerenciamento Estratégico.

4.6.1 Ecociclo da Empresa “E” (1994-2008)

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo foi definido o Ecociclo da empresa “E”. Entre 1994 e 2008 foram identificados três ciclos estratégicos:

- I) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho. Fases: (1) Administração Estratégica; (2) Conservação; e (3) Crise.
- II) Ciclo de Renovação – Curva do Aprendizado. Fase (4) Confusão.
- III) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho. Fase (1) Administração Estratégica.

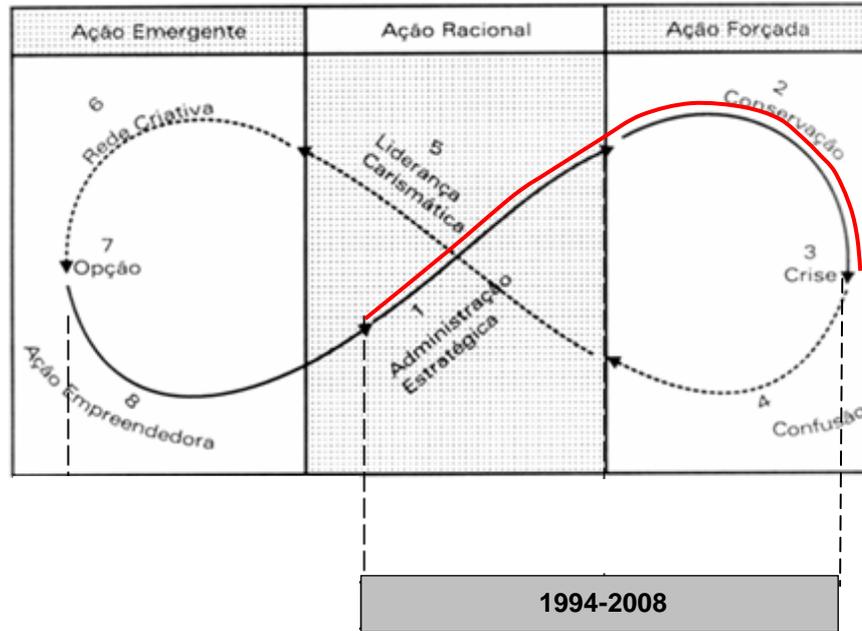


Figura 12: Ecociclo da empresa “E” (1994-2008).
 Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 12 proporciona a visualização do Ecociclo da empresa “E”, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (1994-2005) e a utilização do desempenho organizacional como principal estratégia demonstrada pela curva de desempenho.

O segundo ciclo estratégico da empresa é identificado como Ciclo de Renovação (2006-2007) e a principal estratégia utilizada pela empresa é o aprendizado organizacional demonstrado pela curva do aprendizado.

O terceiro ciclo estratégico é novamente o Ciclo Vital Convencional (2006-2008), sendo utilizado como principal estratégia o desempenho organizacional demonstrado pela curva do desempenho.

4.7 Eventos críticos e fases do Ecociclo do IPTEC (2005-2008)

Para explicar o processo de mudança estratégica do IPTEC, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 2005-2008 foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, conforme Quadro 6.

Quadro 6: Eventos críticos do IPTEC (2005-2008)

Evento crítico	Ano
1. Fundação do pólo	2005
2. Modernização tecnológica	2005-2008

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focaliza, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com base nestes eventos críticos são definidas as fases do Ecociclo do IPTEC, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1: fundação do IPTEC (2005)

O Pólo Tecnológico (IPTEC) foi constituído em agosto de 2005. Trata-se de uma sociedade civil, de direito privado e sem fins lucrativos. O IPTEC tem por objetivo geral promover ações visando ao desenvolvimento tecnológico da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e do Brasil. Ainda, objetiva a integração regional do setor de TI, o incentivo ao empreendedorismo, a criação e desenvolvimento de empresas que atuam nas áreas de interesse do IPTEC e com a pesquisa.

A missão do Pólo Tecnológico é disponibilizar um ambiente para que empresas possam apresentar idéias inovadoras ao mercado através da pesquisa, desenvolvimento e disseminação de conhecimento por meio da oferta de novas tecnologias, promovendo e desenvolvendo a região Noroeste.

Dessa forma, o Pólo Tecnológico implantou e administra o Centro Empresarial Tecnológico (CETI), onde estão atualmente instaladas cinco empresas de tecnologia da informação e mecatrônica. Possui sede em Ijuí/RS, na Rua 15 de Novembro, 321/503. Congrega empreendimentos de base tecnológica especializados na produção de *softwares* e serviços, automação comercial e industrial, engenharia mecatrônica, comunicação/telecomunicações, eletrônica e Internet.

Hoje, fazem parte do Pólo Tecnológico (CETI) cinco empresas de pequeno porte. Destas, quatro estão instaladas no Parque Tecnológico, relacionadas à área da Tecnologia da Informação: a Engesoft, a Fabricasoft, a SGR Mecatrônica e a Central de Informática. Já a Solution está há mais de 20 anos no mercado e tem suas instalações na cidade de Santo Ângelo, RS, pelo fato de seus clientes pertencerem àquela região.

Preocupa-se com a qualidade nos serviços prestados, pois as empresas desenvolvem sistemas dentro das instituições. Tem como objetivo principal identificar as principais necessidades dos clientes, não transportando sistemas prontos, mas sim construídos em conjunto com os clientes. As empresas também se preocupam em identificar os segmentos de clientes e também o mercado em que desejam competir.

b) Evento crítico 2 – modernização tecnológica (2005-2008)

Esse evento crítico pode ser descrito a partir da identificação das principais ações realizadas durante os períodos descritos a seguir:

- **Junho de 2006:** criação da página do IPTEC na Internet.
- **Setembro de 2006:** criação do grupo Noroeste Setorial de *Software*, o qual teve a associação de 18 empresas de toda a região. O referido projeto é apoiado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet (ASSESPRO), Sindicato das Empresas de Informática do RS (SEPRORGS) e Associação Sul Riograndense de Apoio ao Desenvolvimento de Software (SOFTSUL).
- **Outubro de 2006:** projeto realizado pelo Pólo, com apoio do SEBRAE, para a participação de 12 empresas de TI em um *stand* coletivo na Expojuí-Fenadi, visando apresentar as tecnologias da área para a comunidade regional.
- **Novembro de 2006:** elaboração e submissão de proposta à Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e para a PETROBRÁS, buscando recursos para a realização de projetos de pesquisa e inovação tecnológica.
- **Fevereiro de 2007:** participação no programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), no qual três empresas obtiveram mais de 100 pontos no

programa, o que lhes rendeu uma premiação especial. Além disso, todas as empresas do Grupo Noroeste do Setorial *Sotware* foram qualificadas como empresas Selo Ouro.

- **Março de 2007:** projeto em parceria com o SEBRAE e SEPRORGS para realizar uma missão empresarial à Feira de Tecnologia CeBIT, em Hanover – Alemanha, que contou com a participação de nove empresas de TI do Estado do RS.
- **Junho de 2007:** projeto em parceria com o Serviço Social de Aprendizagem Comercial (SENAC) para a realização de cursos de capacitação tecnológica em desenvolvimento de *software*. O projeto, conforme planejamento estratégico do IPTEC, deverá capacitar anualmente profissionais qualificados e treinados com foco no mercado.
- **Agosto de 2007:** apoio e participação na Feira de Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação (Tec-E-Inova), idealizada pelo Sindicato do Comércio Varejista de Ijuí (SINDILOJAS).
- **2008:** existem outras ações do Pólo alinhadas ao planejamento estratégico e, dentre elas, está o apoio à implantação de incubadoras de empresas vinculadas a Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTS). Também estão sendo trabalhadas relações com o empresariado regional de forma a instigar e apresentar os produtos e serviços tecnológicos de que poderão usufruir em benefício do mercado local.

A partir da descrição do evento crítico acima pode-se identificar a primeira fase do Ecociclo do IPTEC – Fase 1 – Gerenciamento Estratégico.

4.7.1 Ecociclo do IPTEC (2005-2008)

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo foi definido o Ecociclo do IPTEC. Entre 2005 e 2008 foi identificado um ciclo estratégico: I – Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho, compreendido pela Fase 1 – Gerenciamento Estratégico.

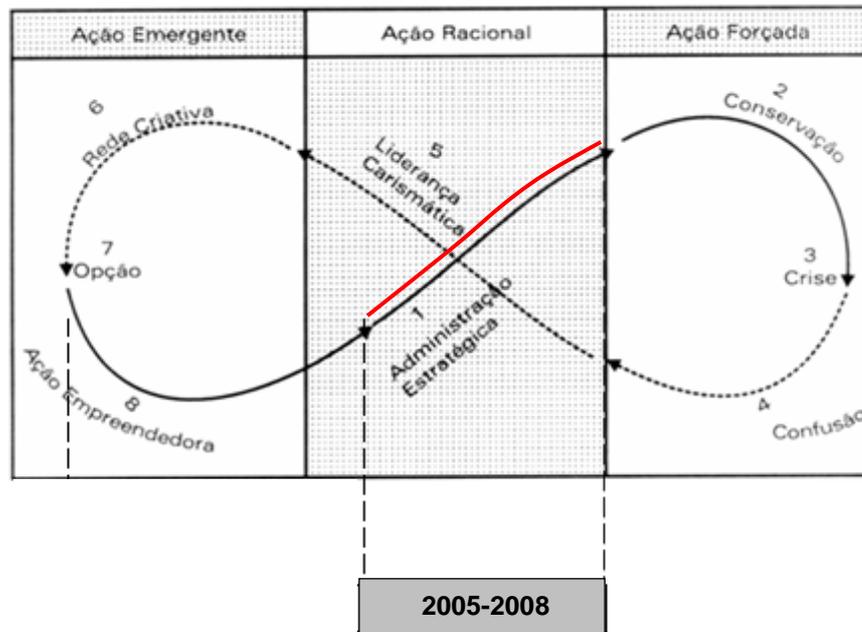


Figura 13: Ecociclo do IPTEC (2005-2008).
 Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 13 proporciona a visualização do Ecociclo do IPTEC, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (2005-2008). Durante o percurso desse ciclo, o IPTEC utilizou como principal estratégia o desempenho organizacional demonstrado pela curva do desempenho.

4.8 Eventos críticos e fases do Ecociclo do Setor de Informática de uma Instituição de Ensino (1980-2008)

Para explicar o processo de mudança estratégica do setor de informática de uma Instituição de Ensino, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1980-2008 foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, conforme Quadro 7.

Quadro 7: Eventos críticos do Setor de Informática de uma Instituição de Ensino

Evento crítico	Ano
1. Terceirização dos serviços	1980-1983
2. Modernização tecnológica e administrativa	1984-1989
3. Segunda fase de modernização tecnológica e administrativa	1990-1999
4. Terceira fase de modernização tecnológica e administrativa	2000-2008

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focalizará, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com base nestes eventos críticos são definidas as fases do Ecociclo do setor de Informática de uma Instituição de Ensino, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1: terceirização dos serviços (1980-1983)

A busca pelo processamento de dados começou na década de 80 com os dados do Vestibular, os quais eram terceirizados, sendo realizados via Empresa de Processamentos de Dados (Cotridata), da Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda (Cotrijuí).

Já em 1982 foi alugada uma máquina da Cotridata, criando-se um sistema acadêmico que confeccionava cadernos de chamadas, mas a digitação dos dados permanecia com a empresa terceirizada. Contudo, a elaboração do programa coube a um profissional da própria Universidade.

b) Evento crítico 2: modernização tecnológica e administrativa (1984-1989)

Em 1984, no mês de julho, foi adquirido um minicomputador. Foi criado o Setor de Processamento de Dados, contando para tanto com uma equipe de profissionais. Foram agregados sistemas, como folha de pagamento, tesouraria e vestibular. Outros equipamentos foram comprados gradativamente, conforme os avanços tecnológicos e as necessidades internas.

A microinformática propriamente começou a desenvolver-se na instituição em 1988, por meio de dois microcomputadores, sendo um para Sistema de Informações Básicas (SIB), o que utilizava os recursos de banco de dados, e outro alugado de um terceiro para o Setor de Projetos, Processos e Informações (SePPI), que utilizava os recursos de processamento de textos. Na época, poucos professores tinham microcomputadores em casa, talvez três ou quatro deles.

No final de 1988 um microcomputador foi montado pela Unijuí a partir da participação de um profissional numa Feira de Informática, onde adquiriu os componentes para sua montagem. No ano seguinte os microcomputadores do primeiro Laboratório de Informática desta Instituição foram montados internamente. Posteriormente, a política de revenda dos fabricantes de componentes mudou, os pedidos a serem atendidos deveriam ser em grande quantidade, o que não correspondia com a demanda da Universidade e a suas possibilidades financeiras. Mais tarde, os micros foram sendo adquiridos tanto no mercado interno como externo, a partir de grandes empresas como a IBM e a ZYX.

Com a montagem do Laboratório de Informática os professores tiveram acesso a eles e iniciou a disseminação de microcomputadores na universidade, utilizados principalmente para editoração de textos e planilhas eletrônicas.

Em 1987 e 1988 foram instalados terminais informatizados na Secretaria Acadêmica e Tesouraria.

c) Evento crítico 3: segunda fase de modernização tecnológica e administrativa (1990-1999)

Em 1990 foi adquirido o *mainframe* modelo 4341 IBM, com o qual foram reescritos todos os sistemas, pois a linguagem de programação era diferente. Além dos sistemas já existentes agregaram-se outros, como da biblioteca e do patrimônio. Vários modelos de *mainframe* foram adquiridos conforme a necessidade de ampliação dos serviços. O setor desenvolvia os programas e fazia o processamento. Houve uma expansão quantitativa e qualitativa em termos de disponibilidade de sistemas e máquinas para a época.

O *mainframe* e seus sistemas estão relacionados diretamente com a parte administrativa da Universidade. A diretriz/orientação de trabalho é a descentralização dos sistemas, atribuindo mais responsabilidades aos setores.

Em 1991 foi montado mais um Laboratório de Informática com micros adquiridos de terceiros. No final de 1991 e início de 1992 houve o primeiro Programa de Importação que deu um salto na microinformática, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Os departamentos e boa parte dos setores receberam pelo menos um microcomputador e os professores adquiriram microcomputadores para uso pessoal.

Duas importações realizadas foram com a IBM. Em 1996 foi realizada com a ZYX a compra de equipamentos para uso interno, troca de equipamentos e para os professores. Esta nova aquisição possibilitou o acesso a editores de textos, planilhas, banco de dados mais atualizados e também a Internet para alguns setores/departamentos.

Uma das metas da Coordenadoria é manter os modelos e os *softwares* atualizados. Entretanto, esta atualização está condicionada ao uso da máquina, ao tipo de programa executado. Haverá uma atualização progressiva das máquinas e *softwares* segundo esta política.

A partir da primeira importação realizada em 1992, ficou acertado que durante por um período de cinco anos os micros adquiridos não podem ser comercializados. Contudo, estas máquinas estão obsoletas para os *softwares* atuais. A Unijuí recolheu grande maioria deles e montou um laboratório para os alunos das séries iniciais da EFA. Outros têm substituído os antigos terminais e também servem de peças para reposição, por exemplo, de teclados, monitores, o que não ocorre com a unidade central de processamento, conhecida pela sigla CPU.

d) Evento crítico 4: terceira fase de modernização tecnológica e administrativa (2000-2008)

No ano de 2000 ocorreu uma mudança em todo o sistema de informática da instituição. A Coordenadoria de Informática, em registro no Plano Estratégico da Instituição, em 2005, descreveu seu plano que foi elaborado com a participação de

seus membros. Contou também com a ajuda de um docente que fazia parte, na época, de uma comissão institucional de apoio à elaboração do planejamento estratégico da Fidene. Inicialmente os diagnósticos foram por núcleos, havendo posteriormente uma discussão global com representantes destes núcleos.

Em 2006 o setor concluiu a implantação do novo sistema e estabeleceu a atual estrutura de trabalho. A Coordenadoria de Informática tem a responsabilidade de definir, executar e orientar as políticas de Tecnologia da Informação da Instituição de Ensino e suas mantidas. A estrutura está dividida em três núcleos, que são: Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas (NDS), Núcleo de Redes e Banco de Dados (NRBD) e Núcleo de Suporte ao Usuário (NSU). A organização e a disposição hierárquica estão ligadas com a Direção Executiva da Instituição de Ensino.

A seguir são descritas as principais atribuições de cada núcleo:

1. **Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas (NDS):** núcleo responsável pelo planejamento, análise e desenvolvimento dos sistemas de informação da Instituição. Este núcleo está organizado em cinco áreas que são:
 - **Financeira:** responsável pelo desenvolvimento do módulo financeiro.
 - **Educação:** responsável pelo desenvolvimento dos processos acadêmicos.
 - **Pessoal:** responsável pelo desenvolvimento e manutenção do sistema de folha de pagamento e suas implicações legais.
 - **Web:** área responsável pelo desenvolvimento do portal da instituição e também do portal da plataforma de EAD.
 - **Integração de dados:** área responsável pelo desenvolvimento do *Business Intelligence* (BI) e outros aplicativos de integração.

2. **Núcleo de Redes e Banco de Dados (NRDB):** o Núcleo de Redes e Bancos de dados está dividido em duas áreas. Uma é responsável pela administração do Banco de Dados institucional, garantindo a segurança, integridade e disponibilidade de acesso de acordo com os direitos dos usuários. Já a área de redes é responsável pelo projeto de novas estruturas de rede, instalação, configuração e manutenção dos servidores e demais equipamentos de rede da Instituição.

3. Núcleo de Suporte ao Usuário (NSU): é responsável pela manutenção de todo parque de microcomputadores da Instituição, provendo instalação, configuração e manutenção das centrais telefônicas, serviços de telefonista e serviços de atendimento nos laboratórios de informática da Instituição.

A partir da descrição dos eventos críticos acima pode-se identificar a primeira fase do Ecociclo do Setor de Informática da Instituição de Ensino – Fase 1 – Gerenciamento Estratégico.

4.8.1 Ecociclo do Setor de Informática de uma Instituição de ensino (1980-2008)

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo foi definido o Ecociclo do Setor de Informática de uma Instituição de Ensino. Entre 1980 e 2008 foi identificado um ciclo estratégico: I – Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho, compreendido pela Fase 1 – Gerenciamento Estratégico.

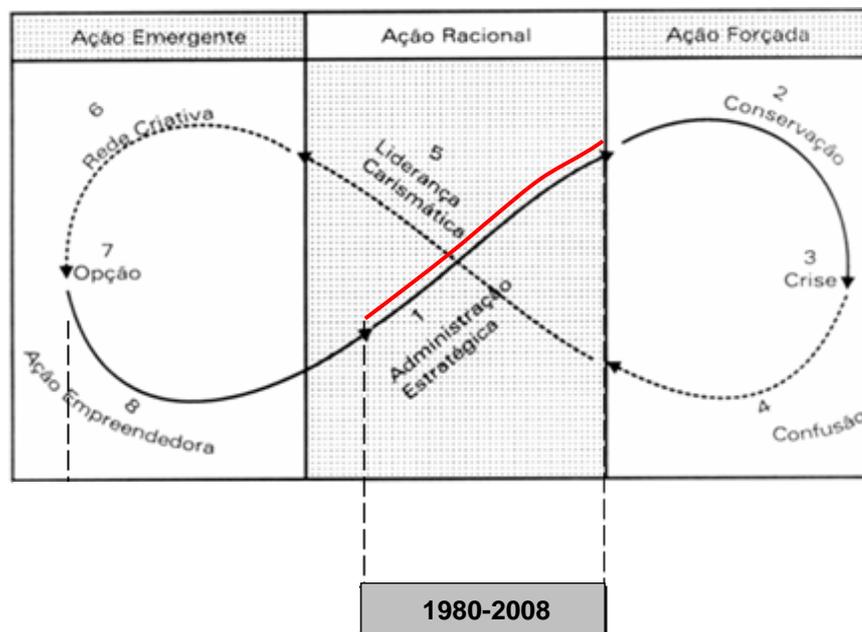


Figura 14: Ecociclo do Setor de Informática de uma Instituição de Ensino (1980-2008).
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 14 proporciona a visualização do Ecociclo do Setor de Informática de uma instituição de ensino, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (1980-2005). Durante o percurso desse ciclo, o setor utilizou como principal estratégia o desempenho organizacional demonstrado pela curva do desempenho.

4.9 Eventos críticos e fases do Ecociclo Análise do Setor de TI (1973-2008)

Para explicar o processo de mudança estratégica do setor de TI, inicialmente apresentam-se os eventos críticos definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários, os quais procuram enfatizar a interpretação dos informantes para a reconstrução e análise histórica do processo de mudança estratégica.

No período compreendido entre 1973-2008 foram identificados os eventos críticos de maior relevância para o Setor de Tecnologia da Informação de Ijuí, conforme Quadro 8.

Quadro 8: Eventos críticos do Setor de Tecnologia da Informação

Evento crítico	Ano
1. Fundação do setor	1973
2. Modernização tecnológica	1974-1989
3. Segunda fase de modernização tecnológica e ampliação de estruturas e serviços	1990-2004
4. Crise econômico-financeira	2005
5. Retomada do desempenho	2006-2008

Fonte: entrevistas realizadas pela autora (2008).

Identificado cada evento crítico, o estudo focaliza, num primeiro momento, a descrição desses eventos, os quais caracterizam as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante. E, com base nos eventos críticos são definidas as fases do Ecociclo do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí, de acordo com o modelo do Ecociclo (HURST, 1995).

a) Evento crítico 1 (fundação do setor – 1973) e evento crítico 2 (modernização tecnológica – 1974-1989)

A ação empreendedora de estabelecer estratégias predominou na gestão das empresas nesse período, pois a expansão do mercado do uso dos computadores fez surgir um ambiente de novas oportunidades de mercado, com novas linhas de

produtos tanto para empresas quanto para usuários. O instinto de sobrevivência no mercado era a estratégia mais importante.

b) Evento crítico 3: segunda fase de modernização tecnológica e ampliação de estruturas e serviços (1990-2004)

Em todas as empresas entrevistadas durante esse período identificou-se ações de investimento em infra-estrutura, equipamentos, qualificação administrativa, programas de qualidade e produtividade, mudanças de tecnologia, entre outras.

c) Evento crítico 4: crise econômico-financeira (2005)

A crise financeira regional, motivada pela frustração na safra agrícola, comprometeu significativamente a saúde financeira das empresas, que começaram a apresentar dificuldades no recebimento de suas vendas e, conseqüentemente, também sérias dificuldades para pagamento de seus compromissos assumidos anteriormente, como aquisição de imóveis, por exemplo.

A partir da descrição dos eventos críticos acima pode-se identificar a primeira fase do Ecociclo do Setor de Tecnologia caracterizado fortemente como Ação Empreendedora – fase (8), a segunda fase – Administração Estratégica (fase 1), a terceira fase – Conservação (Fase 2) e a quarta fase – Crise (Fase 3) .

d) Evento crítico 5: retomada do desempenho (2006-2008)

Para se adaptarem aos novos desafios impostos pelo mercado regional no período, as empresas buscaram alternativas para se manterem em operação mediante a busca de uma atualização tecnológica, melhoria na qualificação administrativa e preocupação maior com a qualidade e competitividade.

A partir da descrição do evento crítico acima pode-se identificar a quinta fase do Ecociclo do Setor de Tecnologia da Informação de Ijuí, denominado de Fase (4) Confusão e a sexta fase – Fase (1) Gerenciamento Estratégico.

4.9.1 Ecociclo do Setor de Tecnologia da Informação (1973-2008)

Com base nos eventos críticos e respectivas fases do Ecociclo foi definido o Ecociclo do Setor de Tecnologia da Informação de Ijuí. Entre 1973 e 2008 foram identificados três ciclos estratégicos:

- I) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho, compreendido pela Fase 8 – Ação Empreendedora, Fase 1 – Gerenciamento Estratégico, Fase 2 – Conservação e Fase 3 – Crise.
- II) Ciclo de Renovação – Curva do Aprendizado, compreendido pela Fase (4) Confusão.
- III) Ciclo Vital Convencional – Curva de Desempenho, compreendido pela Fase (1) Administração Estratégica.

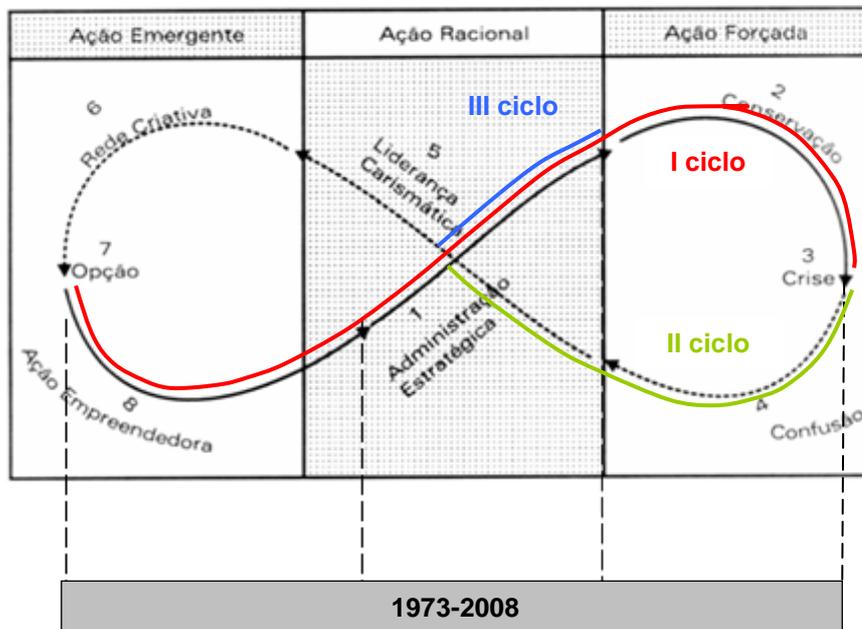


Figura 15: Estágio do Ecociclo Organizacional do Setor de TI.
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Hurst (1995).

A Figura 15 proporciona a visualização do Ecociclo do Setor de Tecnologia da Informação de Ijuí, em que se constata o Ciclo Vital Convencional (1973-2005) e a utilização do desempenho organizacional como principal estratégia demonstrada pela curva do desempenho.

O segundo ciclo estratégico do setor é identificado como Ciclo de Renovação (2006) e a principal estratégia utilizada pelo setor é o aprendizado organizacional demonstrado pela curva do aprendizado.

O terceiro ciclo estratégico é novamente o Ciclo Vital Convencional (2007-2008), sendo utilizado como principal estratégia o desempenho organizacional demonstrado pela curva do desempenho.

Verificou-se que as ações empreendidas pelos administradores durante um período de crise na economia do setor fizeram com que o ciclo retornasse para a fase 1 do Ecociclo – fase de Administração Estratégica e não seguisse para as fases que estariam na seqüência do ciclo de Renovação ou Curva do Aprendizado como seria o previsto pelo modelo do autor.

Esse desvio foi constatado a partir da análise das ações das organizações do setor que continuavam sendo ações com objetivos unicamente de desempenho econômico-financeiro e não objetivos de aprendizado, o que fez com que o ciclo retornasse para a fase (1) de administração estratégica e não continuasse pela trajetória sugerida pelo autor, que seria a trajetória da fase (5) de liderança carismática.

Dessa maneira, é comprovado que o Setor de Tecnologia da Informação de Ijuí está amplamente relacionado com as mudanças, pois se comprova que o ciclo das empresas do setor não é um ciclo previsível.

O setor apresenta-se no estágio de Administração Estratégica e é possível supor que este período deverá durar mais alguns anos, conforme é possível observar na Figura 15.

4.10 Repercussões do Setor de Tecnologia da Informação no Desenvolvimento Regional/Local

A região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e mais especificamente a cidade de Ijuí, ao longo dos anos tem se caracterizado como uma região inovadora. Dela fazem parte instituições de pesquisa, representativas e de classe, escolas de formação técnica, pólo tecnológico, arranjos produtivos locais e associações que

buscam fomentar e desenvolver novas tecnologias. Além da geração de uma nova tecnologia é fundamental garantir que esta se torne uma inovação no mercado através de sua incorporação pelas instituições que fazem parte deste cenário.

Neste sentido, de acordo com a tipologia de territórios apresentada por Barquero (2001), o setor de Tecnologia da Informação de Ijuí pode ser caracterizado dentro de uma região com potencial de desenvolvimento, conforme demonstra a figura abaixo.

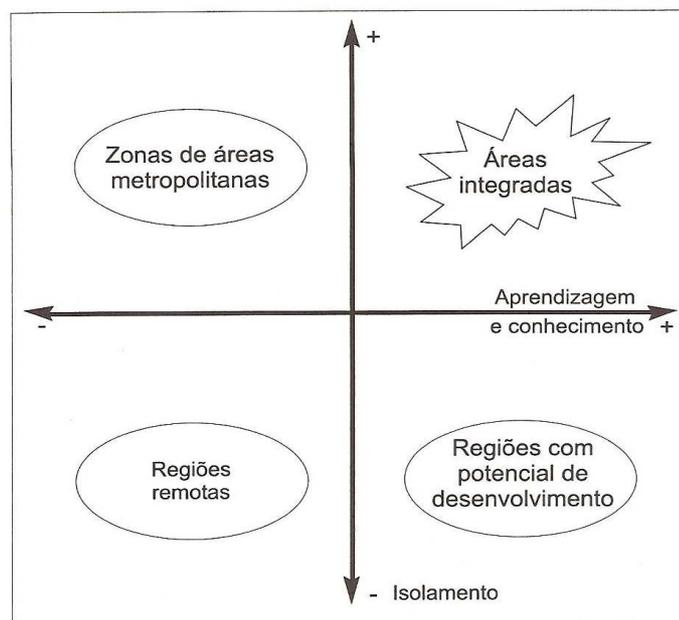


Figura 16: Globalização e isolamento: tipos de territórios.
Fonte: Barquero (2001, p. 222).

De acordo com a presente pesquisa as ações promovidas pelo setor de Tecnologia da Informação de Ijuí colaboram para que a região ingresse no caminho do desenvolvimento sustentado. Evidencia-se a criação de espaços para políticas de desenvolvimento endógeno, uma vez que por meio do setor são criadas e desenvolvidas empresas ligadas à tecnologia e inovações mediante iniciativas locais, o que manifesta as intenções de integração do território na economia global.

Estas intenções, iniciativas de sucessos e insucessos da empresas ajudaram a consolidar o setor de Tecnologia da Informação em Ijuí/RS, podendo o mesmo ser identificado como um sistema local de empresas, cujas atividades produtivas estão integradas em cadeias de produção de outras regiões, conforme a visão de

Barquero (2001), a exemplo do sugerido por Maillat e Grosjean (1998) e demonstrado pela Figura 17.

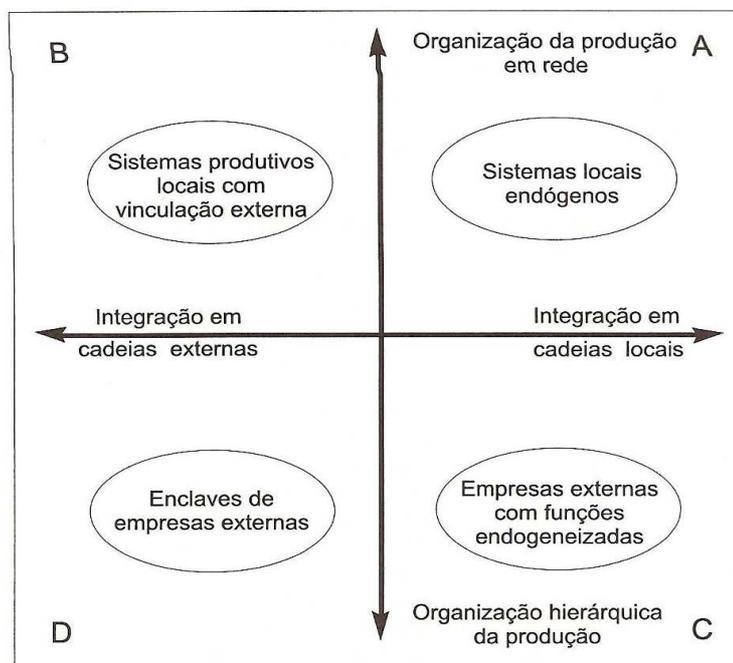


Figura 17: A dinâmica dos modelos produtivos locais.

Fonte: Barquero (2001, p. 224), adaptado de Maillat e Grosjean (1998).

De acordo com essa análise, o setor de Tecnologia da Informação de Ijuí é formado por um conjunto de empresas vinculadas entre si, mas que carecem de algumas das etapas da cadeia de produção regional. Isso ocorre devido ao fato de suas atividades produtivas ligadas à pesquisa de novas tecnologias e inovações terem se internacionalizado, e os serviços de apoio estratégico prestado às empresas estarem localizados fora da região de Ijuí.

Com o passar dos anos (1973-2008) identificou-se uma integração maior das empresas do setor de Tecnologia da Informação com o setor público, ampliando o diálogo entre ambos, de forma a direcionar de maneira melhor as políticas municipais de incentivos ao setor. Os incentivos do Poder Público revelam a preocupação do Governo Municipal com o desenvolvimento do setor.

Diante disso, o Poder Público Municipal percebe de maneira positiva o desenvolvimento do setor no município e realiza diversos programas de apoio às empresas. Como exemplo dessas ações o Poder Público fez referência ao apoio

realizado no sentido da criação do Pólo Tecnológico, na construção do Parque Tecnológico – Unidade Planalto e na realização da Feira Tec-E-Inova.

As ações descritas a seguir são consideradas os frutos da consolidação do setor em Ijuí/RS:

a) Construção do Parque Tecnológico – Unidade Planalto

A criação do Pólo Tecnológico tem como objetivo estimular a interação das empresas com a universidade, promovendo atividades conjuntas, a exemplo do caso da incubação de empresas de Tecnologia.

Com a execução desse projeto, a possibilidade de crescimento das associadas e de criação de novas empresas dentro das incubadoras trará à região uma forte movimentação econômica. A criação de uma infra-estrutura física objetivando a instalação definitiva do CETI-Ijuí, bem como a instalação de incubadoras tecnológicas e uma gama de serviços e espaços compartilhados possibilitarão a realização de cursos, treinamentos e demais serviços necessários às empresas. O modelo de compartilhamento de espaços, equipamentos e serviços em uma pequena área física, adotado pelo CETI desde a sua criação, será expandido no Parque tecnológico do IPTEC – Unidade Planalto, em Ijuí, possibilitando a redução de custos para as empresas e aumentando sua competitividade no mercado. A proximidade entre elas também é um fator relevante no desenvolvimento tecnológico, possibilitando a realização de pesquisas e projetos em conjunto, além de contar com o apoio dos centros de pesquisa das universidades parceiras do Pólo.

De acordo com as informações obtidas junto ao Poder Público Municipal, órgão apoiador do projeto, a sede da Unidade Planalto do IPTEC será construída em três andares: o primeiro será destinado à recepção, administração, serviços compartilhados – salas de reuniões, laboratórios de pesquisa e salas de treinamento – e a instalação de incubadoras, que poderão ficar próximas das empresas do CETI, facilitando a geração de negócios entre elas durante sua fase de incubação; no segundo andar será instalado o CETI e o terceiro andar comportará um espaço de conveniência e eventos, composto por refeitório para os funcionários e visitantes e de um auditório.

Para a construção desse Parque Tecnológico do IPTEC foi realizado um estudo técnico inicial. Após, o Poder Público Municipal e as empresas interessadas iniciaram uma luta conjunta para a aprovação e liberação dos recursos junto ao Poder Público Estadual e Federal.

b) Realização da Tec-E-Inova

Pode-se perceber, a partir da realização da primeira edição da Tec-E-Inova e reforçada pela segunda e terceira edição, a importância que esta temática tem para a região e o quanto as entidades e a sociedade como um todo se envolvem quando o assunto é tecnologia, empreendedorismo e inovação. Desta forma, a Feira ocupa um lugar de destaque na difusão da inovação e de conhecimentos recentemente lançados no mercado por pessoas ou empresas da região. Além disso, é um momento para que projetos desenvolvidos em outras regiões possam ser expostos, favorecendo a criatividade da comunidade local. Agentes empresariais, de pesquisa e governamentais têm convergido esforços no intuito de adotar estratégias criativas e efetivas no que tange ao desenvolvimento de empresas e entidades. Assim, saber usar e estimular ações que resultem em novos conhecimentos, acesso às novas tecnologias, a novos mercados e à geração de novos negócios é fundamental para o crescimento e o desenvolvimento do município e da região. Portanto, é imprescindível a busca pelo apoio de todos para a realização de uma Feira que inclua Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação.

A primeira edição da Tec-E-Inova foi realizada com o objetivo de desenvolver uma feira na qual fosse possível apresentar "casos de sucesso, experiências já desenvolvidas", sejam ligadas a empresas, instituições de ensino ou na área pública.

A expectativa inicial era a de promover um debate que pudesse futuramente fomentar um espírito empreendedor nos jovens da região e, com isso, estimular o desenvolvimento de empresas e ações voltadas para a tecnologia e a inovação. Mas para surpresa de todos, esse processo acelerou e contou com a participação maciça da população, principalmente do público jovem.

Realizada no SESC de Ijuí, a primeira Feira de Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação ocorreu no período de 7 a 9 de agosto de 2007 e foi

um evento de grande sucesso que contou com a participação de mais de 8.500 pessoas. Foram comercializados 30 *stands* para empresas do município.

A segunda edição do Tec-E-Inova caracterizou-se por um evento com exposição de tecnologias regionais e de outros Estados, realização de negócios entre empresas, parcerias com órgãos governamentais, negócios com o sistema financeiro, palestras e oficinas. Foi uma oportunidade para empreendedores conhecerem e exporem seus produtos.

O evento foi realizado nos dias 13, 14, 15 e 16 de maio de 2008, em Ijuí, na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), localizada à Rua do Comércio, 3000, no Bairro Universitário.

A Unijuí foi a entidade escolhida para abrigar o evento por dispor de uma adequada infra-estrutura para apresentação de trabalhos científicos e palestras interligadas com telões em diversos ambientes.

O público participante estimado nesta segunda edição chegou a 35.000 pessoas, de acordo com as estimativas dos organizadores.

A realização da terceira edição da Tec-E-Inova que ocorrerá no período de 11 a 15 de maio de 2009 espera superar o sucesso das edições anteriores, firmando esta como uma das principais Feiras de Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação do Estado.

O objetivo dos organizadores é dar continuidade à Mostra Tecnológica, consolidando o evento como uma Feira de oportunidades para a mostra de trabalhos desenvolvidos no campo tecnológico, de empreendedorismo e de inovação. Além disso, contribuir nos debates para fomento à inovação, estímulo aos empreendedores desenvolvidos a partir da primeira Tec-E-Inova, sendo possível apresentar casos de sucesso, experiências já desenvolvidas na região e no país.

Acredita-se que somente demonstrando exemplos bem sucedidos é que será possível despertar na sociedade a necessidade de construir novos paradigmas, pois todos necessitam de referenciais, sejam eles empresários professores ou administradores públicos. E, para, além disso, apresentar histórias reais por meio de palestras e oficinas a fim de abrir espaços para que empresas, instituições de ensino e órgãos ligados a governos possam expor o que estão fazendo para mudar a realidade da sociedade em geral.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi descrever e interpretar o processo de mudança e adaptação estratégica do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS a partir do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) e identificar suas repercussões no Desenvolvimento Local, buscando descrever a história da evolução das organizações do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS e, conseqüentemente, a história do próprio setor, interpretando os processos de mudança e adaptação estratégica destas empresas à luz do modelo do Ecociclo Organizacional (HURST, 1995) e identificando as principais estratégias utilizadas pelas empresas do setor que determinaram o desenvolvimento destas e consolidaram o setor em Ijuí/RS, bem como sua importância no processo de desenvolvimento local.

Identificou-se que o setor de TI no município iniciou a partir da abertura da Empresa “A”, no ano de 1973, empresa esta que pode ser considerada precursora do setor de Tecnologia da Informação em Ijuí. Conclui-se como de fundamental importância para o estudo, bem como para o setor, o resgate histórico das informações realizadas por esta pesquisa no sentido de conseguir localizar dados a cerca da existência de tal organização considerados até então desconhecidos.

A partir da análise da evolução das principais empresas do setor de TI do município foi possível identificar que a primeira fase do Ecociclo do setor foi a fase 8 – Ação Empreendedora e não como sugere o modelo de Hurst (1995) que seria a fase (1) Gerenciamento Estratégico.

Foi possível identificar que o Ecociclo se define por meio da interseção de dois arcos: o arco dianteiro – Curva de Desempenho, caracterizando a fase

estratégica em que predomina o desempenho organizacional e o arco traseiro – Curva de Aprendizado, que é o arco dianteiro também em posição invertida, ou vice-versa, caracterizando a fase estratégica em que predomina o aprendizado organizacional. Então, realizando o cruzamento desses dois arcos o autor subdivide o modelo nas fases de um ciclo baseado nos estudos do ecossistema florestal, dando a ele o nome de Ecociclo.

Através do estudo das empresas do Setor de TI é possível perceber que as empresas analisadas longitudinalmente exibem um padrão de desempenho aparentemente superior, seguido de um declínio abrupto, de acordo com a descrição do modelo do Ecociclo de Hurst (1995).

A partir dessa análise identificou-se também que é possível reverter o que parece ser um processo evolutivo unidirecional. É possível renovar. Essa renovação pode ser demonstrada pela evolução do próprio setor de TI quando o mesmo retomou a fase (1) Administração Estratégica após passar por uma fase de Conservação (2), Crise (3) e Confusão (4).

O setor apresenta-se no estágio de Administração Estratégica do Ciclo Vital Convencional do Ecociclo e não foi possível identificar durante o período em análise um ciclo completo do setor pelo Ecociclo.

O estudo do Ecociclo do setor de Tecnologia da Informação de Ijuí demonstrou uma nova possibilidade de configuração do denominado modelo. Neste sentido, constatou-se pela pesquisa que o setor de Tecnologia da Informação de Ijuí/RS teve sua primeira fase na ação empreendedora (fase 8), caracterizada como ação empreendedora e início da vida do setor em Ijuí demonstrado pela fundação da empresa “A”. Desta maneira, a presente pesquisa recomenda que o arco traseiro do Ecociclo, considerado como Arco de Aprendizado ou Ciclo de Renovação, poderia ter sua linha pontilhada ampliada e incluindo-se nele a fase (8) de Ação Empreendedora em seu traçado. Conforme o próprio autor do modelo sugere, as jovens empresas iniciam suas vidas como empresas informais de aprendizado, mas, se bem sucedidas, tornam-se empresas formais de desempenho, o que foi constatado na análise da empresa “A”.

Nesta direção, percebeu-se claramente também que no período em estudo durante o Ciclo de Renovação pelo qual perpassou o setor na fase da ação racional houve uma trajetória estratégica não-prevista do setor pelo modelo do Ecociclo, a qual foi identificada na interseção entre o Arco do Desempenho (dianteiro) e o Arco do Aprendizado (traseiro).

As conclusões apontadas acima determinariam uma nova orientação estratégica do setor em análise e do próprio modelo do Ecociclo.

Identificar estas possibilidades em outros setores poderia corroborar para um novo direcionamento do Ecociclo Organizacional, alterando seu desenho para uma nova formatação a ser avaliada a partir de novos estudos.

As principais repercussões identificadas do Setor de TI no Desenvolvimento Local são a construção do Pólo Regional e a Feira Regional Tec-E-Inova. Este conjunto, aliado a outros fatores proporciona condições para o surgimento, na região, de empresas na linha do desenvolvimento tecnológico e científico. Em conseqüência, atrai outros empreendimentos, empresários, pesquisadores, disseminando novos negócios, produtos, serviços e conhecimentos que proporcionam uma série de benefícios sociais, econômicos e ambientais, entre eles, elevada geração direta de tributos, de emprego e renda para profissionais qualificados.

Neste sentido, percebe-se que o setor possui uma política voltada para a inovação, desencadeando um processo de desenvolvimento.

Espera-se que essas conclusões possam auxiliar o Setor de TI na sua busca por competitividade e auxiliar as empresas no desafio gerencial de manter o desempenho.

Certeza há de que se trata de um trabalho pioneiro no município e até mesmo no país, pois não foram encontrados trabalhos que utilizam o referido modelo no Brasil. Assim, serve como instrumento de apoio no início de uma etapa de maior conhecimento e reflexão sobre os rumos que serão tomados pelas organizações pertencentes ao setor e também como referência para pesquisas futuras que venham a utilizar o modelo do Ecociclo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, S. **Information Systems: Foundation of E-Business**. 4. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 2001.

AUDY, Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARQUERO, Antonio Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BETENCOURT, Paulo Ricardo. **Desenvolvimento de um modelo de análise multicriterial para justificativa de investimentos em tecnologia da Informação**. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2000.

BOISIER, S. **Dessarollo descentrado y descentralizado em América Latina**. Santiago, Chile: CEPAL, 1998 (mimeo).

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

CASTELLS, Manuel; BORJA, Jordi. **Local and global: management of cities in the information age**. Conferencia Habitat de Istambul, 1996.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHILD, John et al. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.

CUNHA, Cristiano J.C.A. Adaptação estratégica em ambiente turbulento. Florianópolis: UFSC, 1996. Tese para concurso de professor titular. Programa de

Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade de Santa Catarina.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

HALL, R. H. **Organizações estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HREBENIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organization e adaptation: strategic choice and environmental determinist. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p. 336-349.

HUGHES, J.A. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

HURST, David K. **Crise & renovação**. Enfrentando o desafio da mudança organizacional. São Paulo: Futura, 1995.

LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, Kennet C.; LAUDON, Jane P. **Management information systems**. Managing the digital firm. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

LAWRENCE, Paul R.; DYER, Davis. **Towar a theory of organizational and industrial adaptation**. Working paper (Graduate School of Business Administration). Boston: Harward University, 1981.

LOBOS, Júlio A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

MAILLAT, D.; GROSJEAN, N. **Territorial production systems in endogenous development**. Santiago de Compostela: Sociedades para o Desenvolvimento Comarcal da Galícia. Palestra proferida no Seminário Internacional sobre Globalização e Desenvolvimento Econômico Local, 19-21 nov. 1998.

McFARLAN, F. W. Estratégia. A busca da vantagem competitiva. A Tecnologia da Informação muda sua maneira de competir. In: **Harvard Business Review Book**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McKELVEY, B. **Organizational systematics: taxonomy, evolution and classification**. Berkeley, C. A: University of Califórnia Press, 1982.

MILES, Raymond. G.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, estrutura and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

_____; McHUGH, A. **Strategy formation in and adhocracy**. Administrative Science Quarterly, n. 30, 1985, p. 160-197.

_____. **Patterns in Strategy Formation**. Management Science, n. 24, v. 9, 1978, p. 934-948.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

PAULINO, Alice D.; BARBIERI, José C.; ABREU, Maria do C. A.; FREITAS, Jorge de; MORAIS, Maristela R. Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: **ENAMPAD**. São Paulo: ANPAD, 2004. CD-ROM (28).

PEREIRA, Adriana. **Um agente para seleção de estratégias**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul, 2003.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

_____. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 4, p. 420-426, 1987.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, F. P. M. Os cursos de Informática da UCPel. In: IV Workshop sobre Educação em Informática e Congresso Ibero-Americano de Educação Superior em Informática. **Anais**. Porto Alegre: II/UFRGS, 1995.

SAUSEN, Jorge Oneide. **Adaptação estratégica organizacional**. O caso da Kepler Weber. Ijuí: Unijuí, 2003 (Série Teses de Doutorado, 6).

_____. **Estratégia e mudança organizacional**. Ijuí: Unijuí, Programa de Mestrado em Desenvolvimento, 2006 (Apostila).

SENGER, Carine Maria. **Análise integrada da informação: um estudo sobre seu contexto e dimensões em organizações agroindustriais do Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento). Ijuí: Unijuí, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEB. Disponível em: em: <http://www.acionista.com.br/setor/230707_setor_ti.htm>. Acesso em: 2 maio 2008.

ZWICK, Elisa. **Mudanças organizacionais e adaptações estratégicas na Editora Unijuí**. Uma perspectiva histórico-interpretativa. Relatório de Estágio Supervisionado em Administração II. Ijuí: Unijuí, 2007 (Série Monografias Acadêmicas, 23).

APÊNDICE

UNIÚ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado em Desenvolvimento

Professor: Dr. Jorge Oneide Sausen

Mestranda: Carla Adriana Michalski

Ijuí, 22 de agosto de 2008

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Fase 8 – Ação empreendedora

O modelo utilizado para rastrear o desenvolvimento de uma empresa identifica cinco elementos em interação: pessoas, papéis e tarefas, arranjo estrutural, fontes de informação e sistemas de recompensa.

Pessoas

- Empresas novas começam com pessoas juntando-se em torno de alguma oportunidade inexplorada.
- Oportunidade: desejo latente do consumidor, necessidade criada por uma mudança ambiental ou demográfica, resultado de um avanço tecnológico, iniciativa governamental, recurso físico inexplorado.
- Pessoas com combinações inusitadas, habilidades e experiências e paixões particulares que as tornam sensíveis a anomalias e oportunidades inexploradas.
- Encontrar seu próprio caminho, sem mapas para orientação.
- Empreendedores bem sucedidos “farejam” as oportunidades.

Papéis e tarefas

- Refletem habilidades e preferências naturais, são demandadas pelo contexto, evocados pela situação, chamado e resposta a uma situação.
- Qualificações técnicas são secundárias.
- As tarefas e as habilidades são pouco compreendidas e sem especificações.
- Por meio das interações na rede, as pessoas selecionarão a si mesmas. A empresa e o ambiente co-evoluem juntos.

Equipes

- Informais e polivalentes.
- Ausência de estrutura e rotina

- Podem formar-se e dissolver-se de um momento para o outro
- Estrutura flexível
- Comunicação e interação intensa
- Problemas são únicos, difíceis, imprevisíveis e incalculáveis.
- A empresa tende a ser movida por problemas, buscando e cooptando pessoas e recursos na medida de suas necessidades;
- Não existe estrutura formal,
- Existe muito processo.
- Qualquer um que tenha habilidade deve fazer o trabalho.
- Não há tempo para hierarquia ou formalidade.

Redes

- Empresa é constituída de um conjunto relativamente estável de transações entre um conjunto de indivíduos. Conjunto estável de transações = sistema pequeno com conexões relativamente apertadas.
- Nasce no momento em que surge como uma dentre múltiplas possibilidades, de uma rede mais vasta de conexões mais soltas que vinculam diversos indivíduos que é um dos fios da sociedade.
- Para que uma organização se forme, deve haver grupamentos periódicos em que os participantes da rede juntam-se para trocas intensas. Esses períodos de fusão alteram as forças dos vínculos e podem levar à formação dos sistemas de conexões apertados que identificamos como organizações.
- Seus membros transformam informações sobre todos os eventos recorrentes tanto dentro quanto fora da empresa.
- As pessoas passam cada vez mais tempo juntas.
- Quase não existirão confidencialidades ou segredos.
- Comunicação livre e aberta, partilhando-se concepções e opiniões individuais sobre todos os membros, refletindo sentimentos, interesses e aspirações dos participantes.

Reconhecimento

- No começo o dinheiro tende a ser um prêmio e os lucros escassos.
- Os sistemas de recompensa serão mais subjetivos que financeiros.

- Haverá o **reconhecimento externo** = oportunidade explorada e o **reconhecimento interno** = reconhecimento das contribuições de cada um para o esforço global.
- Fazem o que amam fazer, muitos tem emprego em tempo parcial, com os quais contam para atender suas necessidades financeiras básicas.
- Está baseado em fortes laços de confiança desenvolvidos entre pessoas com interesses comuns, companheirismo, espírito de equipe e desejo de atingir desempenho máximo.

Fase 1 – Gerenciamento estratégico

- Presença de racionalidade instrumental quando os gerentes aprendem as relações de causa e efeito.
- Interação dos elementos de uma empresa: surge a missão.
- Surge entre seus membros, um sentido comum de propósito que transcende as ambições individuais.
- Observar – fazer – aprender uns com os outros – roteiro para ação – valores – harmonia – práticas – atitudes.
- O surgimento dessa sensação é uma visão de futuro possuída por uma única pessoa – via de regra o fundador.
- A visão de futuro é a articulação de alguma meta transcendente que desponta além do horizonte.
- Possibilita a iniciativa individual coordenada sem controle formal, capacita a agir em harmonia uns com os outros.
- Aprendem-se os valores uns com os outros, observando e fazendo.
- A estratégia nas organizações de aprendizado é emergente porque a emergência e articulação de um propósito comum (a missão) torna-se possível na seguinte sistemática: o conhecimento adquirido de causa e efeito gera comportamento racionalizado. A lógica passa a justificar as ações. Padrões de ações bem sucedidas são repetidas, agrupadas em padrões, identificados e rotulados como estratégia.
- Quando se adquire o conhecimento de causa e efeito, o comportamento torna-se racionalizado.
- A estratégia é a contra-partida mecânica da missão: torna a missão operacional.

- A missão e os valores que ela (a missão) reflete, atuam como uma bússola, então a estratégia é o mapa.
- Missão = bússola= fornece um sentido geral de direção em um território não mapeado.
- Estratégia = mapa = reflete contatos efetivos com o território e nele identifica aspectos considerados importantes.
- A formulação da estratégia no início de uma nova empresa é o ápice de um processo retroativo de significação pelo qual as atividades que já se mostraram bem sucedidas são identificadas e articuladas.
- A estratégia não cria novos negócios, ela os racionaliza retroativamente, mediante a restrição dos movimentos das pessoas, colocando limites a todos os elementos da empresa. Motivo: perpetuar o sucesso e tornar as operações rotineiras mais eficientes.
- Com essas restrições baseadas naquilo que as empresas aprenderam, a jovem organização de aprendizado transforma-se em organização do desempenho.
- Melhora o ritmo da racionalização, e os produtos do aprendizado individual por tentativa e erro convertem-se em rotinas, formalizados em uma estrutura hierárquica, as pessoas são movidas não mais por sua visão e sentido comum, mas por um passado bem-sucedido propelas pela empresa e sua estratégia.
- Os elementos individuais cristalizam-se em entidades estáveis.

Os papéis tornam-se tarefas

- Tarefas são definidas por descrições de cargos e procedimentos operacionais-padrão.
- As qualificações necessárias são compreendidas e o desempenho avaliado em relação às normas estabelecidas.
- As pessoas progridem na empresa, e são substituídas por pessoas com habilidades similares.
- Pessoas são contratadas por razões instrumentais, com funções e atribuições específicas.
- Empresa preocupa-se com rotinas e técnicas necessárias para produzir desempenho confiável.
- O fervor dos fundadores começa a se diluir.

As equipes convertem-se em estrutura

- No amadurecimento, as rotinas são definidas e os elementos analisados, as tarefas e a responsabilidade tornam-se fragmentadas e imersas em estruturas formais e hierárquicas concebidas para garantir sua repetição.
- Departamentos especializados, normas, procedimentos, processos formais de planejamento e hierarquia.
- Processos de fabricação, processamentos de dados, instalações físicas.
- A hierarquia (não a burocracia) é o acompanhamento essencial à sobrevivência de um sistema complexo.
- É história, e nenhuma empresa moderna bem-sucedida pode evitar acumulá-lo.
- É essencial ao controle dos processos produtivos e das tecnologias.
- Age como limite importante, impedindo que alterem facilmente os processos, tecnologias, bens e serviços.

As redes tornam-se sistemas

- O boato é visto como ameaça à identidade da empresa, fofoca e politicagem.
- Os fundadores do negócio são vistos cada vez menos.
- A informação é cada vez mais utilizada para controlar os objetivos, detectar desvios em relação a objetivos e normas predeterminados.
- Empresa e ambiente estão agora claramente separados. A empresa aprendeu a quais aspectos do ambiente dar atenção, quais ignorar.
- Essas construções da realidade podem ser incorporadas à identidade da empresa como estratégia, “definições do ramo que estamos...”.

O reconhecimento transforma-se em remuneração

- Recompensas financeiras determinadas por sistemas de remuneração formal e objetiva.
- Tarefas definidas e avaliadas por metas.
- Processos formais de avaliação de cargos.
- Cursos e planos de carreira.
- Acumulação visível de acessórios do sucesso pelos membros da empresa. A velha guarda desejará distinguir-se dos novatos.

Mudança no pessoal

- É o último e mais lento dos elementos de uma empresa a mudar.
- Os fundadores aborrecidos com as rotinas que criaram, mas prósperos e independentes decidem partir, e seus postos são assumidos por gerentes profissionais.
- As pessoas agora podem ser substituídas, mesmo nos escalões mais elevados, sem alterar a identidade da empresa.
- Pastas dos fundadores são assumidas por gerentes profissionais (insensíveis à cultura organizacional, com foco sobre eficiência e desempenho, conhecimento à frente de valores), o senso de missão comum não é tão vibrante quanto antes. O desempenho é o foco principal de ação.

O desempenho leva ao sucesso

- Todos os elementos da estratégia (pessoal, tarefas, estruturas, sistemas e remuneração) se sustentam na causa do desempenho.
- A empresa está madura, pode se reproduzir, tem uma “fórmula”, pode fazer cópias de si mesma.
- Pode passar por crescimento via expansão geográfica.
- Estará bem mais enredada nas instituições conservadoras da sociedade. Terá maior participação na sociedade, nas suas instituições, será uma força nas comunidades locais.
- Poderá participar da bolsa de valores
- Membros de instituições externas serão convidados a fazer parte do conselho diretor, facilitando o acesso da empresa a outros recursos financeiros.
- Onde havia a jovem empresa, pode ter amadurecido um setor industrial.
- Marca óbvia: mudança de pessoal de instalações humildes, apertadas e temporárias, para instalações mais elegantes. Representa o apogeu da trajetória da empresa.
- As aparências contam para atrair investidores e a legitimidade social é importante (receita para o sucesso).
- É nessa etapa que a empresa é descoberta por acadêmicos, consultores e proclamada excelente.

Desempenho versus aprendizado

- Aprendizado evolui para o desempenho, sendo que os dois processos tendem a ser mutuamente excludentes.
- O aprendizado bloqueia o desempenho ao desestimular a rotina, e o desempenho inibe o aprendizado ao institucionalizar a rotina.
- O *locus* do controle é diferente em cada um dos casos.
- A organização do aprendizado é controlada internamente durante seu processo de surgimento, é impulsionada pela visão e sentido comum de seus fundadores.
- A organização do desempenho torna-se cada vez mais controlada, estrangida externamente à medida que se torna bem-sucedida.
- Existe o risco de que nas estruturas de desempenho em que os gerentes perpetuam possam tornar a empresa perigosamente insensível a mudanças sutis no ambiente.
- O resultado de curto prazo podem ser excelentes mas as sementes do fracasso podem estar ocultas nos frutos do sucesso.
- O produto do aprendizado: a estratégia, deve materializar-se em desempenho, e os resultados desse desempenho devem realimentar-se na organização de aprendizado.
- Ocorre aprendizado ótimo quando a lacuna entre a ação e o resultado é a mais curta possível no tempo e no espaço.
- Causa e efeito podem ser vinculados e pode-se aprender facilmente com os erros.

Fase 2 – Conservação

- A premissa competitiva torna-se cada vez mais a mesma.
- Quando a empresa alcança o sucesso, as atividades são restringidas àquelas que evidenciaram funcionar.
- Estratégias bem-sucedidas são detalhadas e expandidas.
- Capitais são investidos na descrição das atividades e são integrados com tecnologia e procedimentos organizacionais formais para perpetuar seu desempenho.
- Há um crescimento na escala das operações, a organização irá especializar-se e enfatizará a eficiência, isso trará mais sucesso do que o possível em outras circunstâncias.

- No processo de institucionalização de seus sucessos e busca de eficiência, contudo, as organizações conservadoras sacrificam a resistência e a flexibilidade e tornam-se mais vulneráveis a catástrofes.
- Os esforços no sentido de tornar os grandes sistemas hiperestáveis na verdade os tornam frágeis e vulneráveis.
- Pode haver uma lógica sistêmica que explique por que as sementes do fracasso muitas vezes estão contidas nos frutos do sucesso.

Fase 3 – Destruição criativa (3)

- Essa fase na vida de uma organização é caracterizada por crises, descontinuidades e amplas flutuações em variáveis como vendas e preços tradicionalmente estáveis.
- O comportamento de todos os atores passa a ser coagido, a empresa enfrenta problemas, advindos da falta de competitividade de muitas operações individuais, do excessivo recurso a empréstimos e de uma severa recessão econômica.
- Crise financeira ameaça a sobrevivência da empresa.
- São os sujeitos no interior do sistema os agentes da transformação, e os sentimentos de medo e incerteza perdem-se na comparação com os sentimentos de controle e onipotência.
- A crise cria as pré-condições necessárias para que novos elementos entrem na situação, para que novas articulações sejam feitas, novos processos passem a operar e novos sistemas possam surgir.

Fase 4 – Confusão

- A renovação começa na confusa seqüela pós-crise que despedaça as formas anteriores de controle hierárquico.
- A hierarquia é nivelada
- Os sindicatos decidem apoiar a administração em seus esforços para salvar a empresa
- Abrem-se novos canais de comunicação.
- Enxugamento radical

Fase 5 – Liderança Carismática

- A liderança carismática é um fenômeno controvertido em relação ao qual sempre sentiremos ambivalência.
- Renovada dedicação a antiga atividade da empresa.
- Capacidade de escolha é reestabelecida.
- Existem líderes carismáticos egoístas, destrutivos e oportunistas, outros criativos, igualitários, humildes. Exemplificam um grau extremo do potencial humano para a criação do bem e igualmente do mal.

Fase 6 – A rede criativa; Fase 7 – A escolha

- Novos processos organizacionais e afirmações valorativas que os acompanham
- O vínculo é a essência da lealdade.
- Os valores, sonhos e ambições pessoais levam a gravitar em torno das pessoas e da empresa, e que lhe oferecem os recursos para prosperar.
- A lógica do ciclo sugere que para serem bem-sucedidos, os grupos de indivíduos começarão a se aglutinar em torno de uma diversidade de oportunidades e projetos e darão início à ação empreendedora.
- A formação de pequenos grupos de trabalho e os projetos parecerão mais espontâneos e casuais que planejados.
- Organização torna-se agudamente sensível a seu ambiente
- Eventos pequenos e insignificantes tem conseqüências importantes.
- Começa a surgir um padrão mais regular de interações e rotinas bem articuladas.
- A organização passa de dimensões insignificantes e torna-se visível.
- A organização renovada conquista sua capacidade de escolha.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)