

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA

**ALINHANDO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI): POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO
DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

CURITIBA

2011

SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA

**ALINHANDO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI): POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO
DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Victor Meyer Jr.

CURITIBA

2011

SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA

**ALINHANDO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI): POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO
DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Victor Meyer Jr.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Profa. Dra. Maria Cecília Barbosa Lopes
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 16 de junho de 2011.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
IES	-Instituições de Educação Superior
AI	-Avaliação Institucional
AUs	-Avaliação das Unidades
MEC	-Ministério de Educação
ed.	-Edição
Ed.	-Editor
f.	-Folha
p.	-Página
PDI	-Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	-Plano Estratégico Institucional
PEUs	-Plano Estratégico das Unidades
PUCPR	-Pontifícia Universidade Católica do Paraná
PPI	-Plano Pedagógico Institucional
PPUs	-Plano Pedagógico das Unidades
SINAES	-Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
Trad.	-Tradutor
UFSC	-Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formação de amostra para entrevista e análise documental.....	51
Quadro 2 - Cronograma e orçamento	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 Objetivo geral	9
1.1.2 Objetivos específicos	9
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	9
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA	13
2.1 IES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS	13
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.2.1 Abordagem clássica	21
2.2.2 Abordagem adaptativa	23
2.2.3 Abordagem interpretativa	27
2.2.4 Gestão estratégica nas IES	28
2.3 PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI).....	34
2.3.1 Plano de desenvolvimento institucional (PDI)	41
3 METODOLOGIA	45
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA CENTRAL	45
3.1.1 Perguntas de pesquisa	46
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2.1 Estratégia de pesquisa: estudo de caso	47
3.2.2 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas	48
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	50
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	51
Quadro 1 - Formação de amostra para entrevista e análise documental.....	52
3.4.1 Instrumentos de coleta de dados	53
3.5 PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	54
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO	56
Quadro 2 - Cronograma e orçamento	57
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira tem apresentado mudanças significativas como resposta às pressões originadas pelas políticas governamentais que regulam o setor e, também, em função das demandas da sociedade. Estas mudanças têm sido observadas pela expansão da educação superior pública e privada, favorecida por políticas governamentais de incentivo como o ProUNI e, por investimentos da iniciativa privada visando à ampliação das oportunidades educacionais como oportunidades de negócio.

As Instituições de Educação Superior (IES), a exemplo de outras organizações sociais, enfrentam grandes desafios, relacionados a um ambiente complexo e dinâmico, marcado por mudanças de ordem econômica, social, política, tecnológica e cultural. Estes fatores têm afetado significativamente o seu desempenho, como competitividade no mercado e sua disponibilidade de enfrentar oportunidades e ameaças que surgirão deste ambiente.

A educação no Brasil é altamente regulamentada. O que se justifica pelo fato de serem serviços essenciais para o País e fundamentais para o ser humano, os quais precisam apresentar confiabilidade para a sociedade, fato este, que exige a necessidade de supervisão de suas atividades por órgãos competentes, que priorizem a qualidade na educação.

As IES possuem um papel de fundamental importância para educação superior brasileira. Além de produzir conhecimento essencial ao desenvolvimento econômico do país, a educação superior tem o compromisso de preparar os indivíduos para o mercado de trabalho, colocando-os em sintonia com um mundo mais globalizado, ampliando o valor desse profissional no mercado e a importância da sua função no desenvolvimento da sociedade.

Esse cenário tem conduzido essas instituições à busca de melhores práticas gerenciais com destaque para a administração estratégica, a qual tem sido utilizada no gerenciamento de oportunidades, para o alcance de um melhor desempenho. Isso representa aos gestores, o desafio de se formular com criatividade modelos e abordagens gerenciais que lhe permitam lidar com um contexto complexo, paradoxo e repleto de ambigüidades, tão presentes nessas organizações.

Esse cenário tem se revelado incapaz de combinar este tipo de gestão, pois

tem sido marcado pela sua natureza amadora, ao selecionar gestores que adotam práticas gerenciais inadequadas à realidade organizacional das IES.

Assim, a administração dessas instituições de ensino tem desenvolvido iniciativas e esforços, com objetivo de direcionar a organização, auxiliando na elaboração de planos estratégicos, como uma forma de orientação e integração de ações, visando o cumprimento de sua missão na comunidade. O plano estratégico é um instrumento dinâmico, interativo e flexível, que tem como objetivo orientar e monitorar o ambiente.

Outro esforço paralelo é a elaboração do chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O qual se articula ao Projeto Pedagógico Institucional e seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional, no qual está inserido o seu plano estratégico, ou ainda Plano de Negócios das IES.

No entanto, constata-se a necessidade de uma otimização destes instrumentos, com o propósito de evitar duplicidade de informações e convergência de esforços e, conseqüentemente os excessos do caráter regulatório do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, uma exigência legal do Ministério de Educação, num processo de revisão das atribuições e competências de alguns de seus órgãos.

Esta imposição ocorre, devido à necessidade de incluir o PDI como parte integrante de um amplo projeto avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES). O PDI é uma exigência do Ministério da Educação para todas as IES, pois trata-se de uma programação em que se detalham os objetivos e metas principais da instituição projetando-os para um futuro de cinco anos, assim como os cursos a serem criados, novos campi, projeção de vagas e suas demandas por curso, expansão física e econômico-financeira para o período, detalhando fontes de receita e despesa com projeções financeiro-orçamentárias, além de projetos de investimento em estrutura e contratação de funcionários, para seu reconhecimento no MEC.

Trata-se de um processo orientado a prever mudanças e transformações que se projetam para um horizonte futuro. Além de orientar a inovação das universidades, por meio de avaliações sistêmicas, com relação a fatores que afetam seu desenvolvimento, como competências e desempenho, visando à projeção de mudanças potenciais, expansões, excelência no padrão de qualidade, e desenvolvimento sustentável.

Ao lado desta exigência do MEC há em paralelo um esforço da gestão das instituições de educação superior em elaborar planos estratégicos para orientá-las em termos de missão, objetivos, metas e estratégias. Surge então, um grande desafio para seus gestores na busca de uma integração destas duas abordagens. As dificuldades são inúmeras, pois num documento, são abordadas ações macro, num projeto amplo e mais detalhado para o futuro, no qual a mantenedora desenvolve. No outro, ações mais específicas, realizadas pelo grupo de planejamento da área, de projeção mais curta, três anos em média, de acordo com as necessidades de cada setor, seus objetivos e metas.

Então, esforços em duplicidade, cujas decisões em geral são distintas, num âmbito em que se permeiam conflitos de percepção e de interpretação quanto a desafios, metas e propósitos, e que, portanto, nem sempre se completam. Ou seja, na prática há pouca ou quase nenhuma integração entre os dois documentos de planejamento que são realizados em períodos e níveis específicos.

Assim, de um lado, um planejamento estratégico baseado na realidade da instituição, com a exploração criativa influenciada por pessoas com percepções diferentes, por recursos e principalmente pelo ambiente de constantes mudanças. Do outro, a racionalidade, e o cumprimento de regras, para melhor adequação da instituição. Finalmente a necessidade de convergir em uma única linguagem, clara e objetiva as atividades de educação superior para que seja aceita perante os meios legais.

Outra importante abordagem, utilizada nesta pesquisa é a respeito da complexidade nas organizações, como um suporte ao entendimento de conceitos e perspectivas destas organizações com características exclusivas. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar um possível alinhamento do Plano Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional no esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior.

1.1 OBJETIVOS

Com objetivo de responder a questão de pesquisa, foram estabelecidos os

seguintes objetivos assim definidos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a possibilidade de alinhamento entre o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) examinar o processo de planejamento estratégico na IES;
- b) examinar o processo de formação do PDI praticado pela instituição;
- c) identificar aspectos convergentes e divergentes dos processo;
- d) identificar as possíveis barreiras na integração gerencial deste esforço;
- e) analisar os fatores organizacionais que poderão contribuir ou prejudicar o possível alinhamento entre o Plano Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na IES pesquisada.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Martins e Theóphilo (2009) acreditam que um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução. Assim, este problema só terá relevância científica, quando conduzir à obtenção de novos conhecimentos, enquanto a relevância prática está relacionada aos benefícios que podem decorrer de sua solução (GIL, 1999).

Este projeto de dissertação integra um projeto maior "Mapas Estratégicos para a Educação Superior Fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma

proposta metodológica para implementação do PDI". O projeto tem apoio da CAPES sendo coordenado pela UFSC no Programa de Pós-Graduação em Administração e dele participam a Universidade Federal de Santa Maria e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, além da própria UFSC.

O projeto propõe um mapa estratégico para as instituições de ensino superior fundamentado em um sistema de gestão integrado, que consiste em uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI.

Na metodologia proposta o PDI é construído coletivamente a partir das bases, ou seja, do Plano de Desenvolvimento das Unidades, constituindo-se de três fases interligadas: construção coletiva do Projeto Pedagógico Institucional e das Unidades (PPI/PPUs); Avaliação Institucional e das Unidades (AI/AUs) à luz do SINAES e elaboração do Plano Estratégico Institucional e das Unidades (PEI/PEUs).

O objetivo do projeto coordenado pela UFSC é desenvolver e validar uma proposta metodológica para a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de Instituições de Ensino Superior (IES).

Assim, como parte integrante do projeto mencionado, a justificativa teórica para elaboração desta pesquisa reside na possibilidade de uma melhor compreensão do processo de planejar e do agir estratégico nas Instituições de Educação Superior, vistas como organizações complexas. Assim o estudo poderá contribuir ainda, no alinhamento de plano estratégico e plano de desenvolvimento nas IES e no entendimento da influência de fatores estruturais, comportamentais e de processos.

Sob o ponto de vista prático, a grande contribuição do estudo está numa maior e melhor compreensão a respeito das possibilidades e limitações de esforços de racionalidade em organizações educacionais, com implicações no processo estratégico.

A contribuição desta pesquisa para os estudos da Administração, está na compreensão dos fatores que influenciam a implementação da estratégia, como processos, estruturas e comportamentos. As instituições em seu contexto realizam ações paralelas tais como: planejamento, estratégias para seu desenvolvimento e crescimento, enquanto que o Ministério de Educação exige que se elaborem um Plano de Desenvolvimento Institucional apresentado como pré-requisito de credenciamento ou reconhecimento.

Estas duas atividades, distintas muitas vezes, geram conflitos de concepção e

interpretação. O planejamento estratégico das universidades estipula determinadas metas e objetivos, enquanto que o PDI, como um documento formal exige outras, baseadas em regras e métodos próprios, portanto, dois documentos diferentes. Como então convergir os esforços para que ambos sejam executados de forma alinhada? Como atender a duas situações e a dois tipos de coordenação?

As IES reconhecem a importância e a vantagem do planejamento e de uma gestão estratégica. Defrontam-se no mundo globalizado com pressões competitivas que exigem atitudes dinâmicas com relação ao ambiente tão vulnerável a mudanças e inovações. Nesta nova realidade, no esforço de alinhar as novas demandas e direcionar a universidade rumo a um futuro promissor, estas organizações são obrigadas a elaborar e desenvolverem uma gestão estratégica que possibilitem integrar e desempenhar seu papel de forma eficaz no mercado e perante a sociedade, no intuito de criação de valor.

Porém, nas IES, o projeto de planejamento estratégico combina aspectos técnicos e políticos, no qual se tornam um processo demorado, caro e seus resultados algumas vezes questionáveis. Na prática, segundo Meyer Junior e Lopes (2006), o que se observa é que este o projeto é limitado a um conjunto de intenções organizadas no âmbito do plano desenvolvido pela administração e sem grandes contradições na área acadêmica, ou seja, na prática gerencial tem havido uma tendência do planejamento se caracterizar como uma atividade isolada e localizada no topo da administração, sem maiores implicações nos demais níveis hierárquicos das IES.

Portanto integrar estes esforços não tem sido uma tarefa fácil, pois os modelos de planejamento utilizados são os mesmos elaborados para área empresarial o qual não se adapta a sistemas complexos como os das universidades.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Gomid (2002) salienta que é necessário que o problema estruturado identifique a dimensão a ser pesquisada, traduzindo um universo delimitado e

devidamente caracterizado, possibilitando melhor percepção a cerca dos problemas, bem como possibilitar clara relação dos meios de investigação a serem utilizados. Na percepção de Vergara (2009), a delimitação do estudo trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal ou longitudinal), ao período de tempo objeto de investigação, como, séries históricas, períodos de mudança planejada e outros.

Este estudo terá como foco de análise uma integração de esforços visando um possível alinhamento do Plano Estratégico e o PDI como forma de racionalizar intenções coletivas e recursos em uma instituição de educação superior. Baseia-se na percepção de gestores do escalão superior e intermediário das IES como responsáveis maiores pela elaboração dos planos institucionais entendendo como os fatores recursos, ações individuais, comprometimento, ambigüidades de conceitos, objetivos, propósitos podem interferir neste processo. Serão ainda considerados neste estudo, outros fatores que podem interferir neste esforço como dimensão humana, dimensão política, e simbólica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA

As IES, a exemplo de outras organizações, para se desenvolverem, tem se utilizado de práticas gerenciais como a utilização do planejamento estratégico e de planos de desenvolvimento institucional, de longo prazo. A construção do futuro para muitas organizações requer o uso sensato de abordagens como a gestão estratégica na busca de melhor desempenho e cumprimento da missão organizacional, além de sobreviverem em um mercado tão turbulento. O ambiente atual, repleto de competitividade e de transformações econômicas, tecnológicas, sociais e políticas têm exigido destas organizações uma postura mais dinâmica e respostas mais rápidas oportunidades e ameaças que possam surgir ao longo de sua trajetória.

2.1 IES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

As organizações educacionais são identificadas na literatura como organizações complexas. Estas possuem particularidades que as tornam exclusivas e com um aspecto notável: a complexidade em suas características que as diferenciam significativamente de qualquer outra organização. Diante disto, seus desafios a serem enfrentados permeiam um ambiente totalmente vulnerável a mudanças, marcado muitas vezes por uma baixa, ou até mesmo a falta de vantagem competitiva, a fraca capacidade de resposta às demandas externas, características estas de um sistema “frouxamente articulado”. Segundo Weick (1976) questões como qualidade, ineficiência e a falta de líderes capacitados em gestão organizacional que assumam estes cargos com a qualificação exigível e não apenas por confiança ou outros meios políticos. O cenário aponta também a necessidade de maior eficácia em recursos tecnológicos que permitam uma melhor avaliação do desempenho organizacional.

As Instituições de Ensino Superior (IES), como um exemplo de organizações complexas, são marcadas por mudanças principalmente em sua política educacional, devido às necessidades de renovação em cursos, melhor alocação de

recursos, necessitando assim de uma gestão diferenciada que trate de forma eficaz o estabelecimento de objetivos e prioridades, que garantam a sobrevivência da organização.

Esta não é uma missão fácil e a torna mais complexa neste tipo de organização, sendo exatamente um dos aspectos críticos de sua gestão, como a formulação e a implementação de estratégias que permitam que a organização concretize seus objetivos, assim como a definição de prioridades e alocação de recursos, de forma que seus produtos e serviços sejam aceitos no mercado.

A realidade é que as IES carecem de uma gestão distinta, das demais organizações, devido suas características específicas e principalmente por serem responsáveis pelo desenvolvimento do conhecimento e até mesmo a formação do ser humano. Papel este de fundamental importância para a sociedade.

As organizações são por sua natureza múltiplas. A própria sociedade vive essa complexidade dia a dia, aplicando suas dificuldades e imperfeições nas organizações em que atuam. O tema complexidade torna-se então um desafio, uma motivação voltada para o pensamento, algo que possibilite conceber um incontornável desafio da incompletude de conhecimento.

As organizações complexas se diferenciam significativamente de outras organizações, exigindo uma gestão estratégica capaz de lidar com sustentabilidade e atendimento das expectativas da sociedade. Este tipo de organização é formado por um grupo heterogêneo de pessoas, com pensamentos, conhecimentos e visões diferenciadas, que conseqüentemente possuem maior autonomia profissional, no que se refere à tomada de decisões, coordenação e controle entre as partes, características estas chamadas de “anarquia organizada” por Cohen e March (1974).

Segundo Cohen e March (1974), a “anarquia organizada” representa a natureza confusa, ambígua, desconexa e fluida que caracteriza a organização acadêmica existente no interior das Instituições de Ensino Superior. Em uma anarquia organizada, como por exemplo, em organizações educacionais, cada indivíduo é visto como um tomador autônomo de decisões, onde professores decidem quando e o que ensinar, os estudantes decidem o que aprender e ainda os legisladores e doadores decidem quando e o que apoiar. Não existindo neste caso, a prática de coordenação e controle sobre estas ações.

Assim, a anarquia organizada é marcada pela multiplicidade de valores, crenças e pensamentos. A reunião destas características permite o surgimento de

novas viabilidades para o conjunto, cujas qualidades emergentes também retroalimentam estes indivíduos, estimulando-os a expressar suas potencialidades pessoais. O homem, por exemplo, associado a outros homens, é integrante de uma sociedade produtora de cultura que ao mesmo tempo o estimula e o constrange Morin (1996 apud BAUER, 1999). O todo existe de fato enquanto uma única unidade global, mas as partes têm dupla identidade, preservando suas identidades próprias, não redutíveis ao todo, e também constituindo uma identidade comum, uma cidadania sistêmica (MORIN, 1996).

Este contexto é bem claro ao observar as Instituições de Ensino Superior, na qual, por exemplo, o corpo docente é constituído por vários profissionais, com suas especialidades e identidade, que, porém acabam criando uma afinidade comum ao grupo, ao adequar propósitos, visões, valores e opiniões. Passam assim, a fazer parte de uma comunidade, tornando-se muitas vezes corporativistas, no que diz respeito ao apoio e proteção do membro no grupo.

Na visão de Mintzberg (2004) as organizações acadêmicas são uma “burocracia profissional”, a qual apresenta maior flexibilidade, descentralização, autonomia, criatividade, inovação e menor rigor no controle. O poder, segundo o autor é descentralizado e distribuído entre os grupos de interesse. Nesta lógica, Hardy e Fachin (2000) comentam que a existência de valores profissionais, que guia, motiva e controla os membros de uma organização é que torna possível o “autogoverno”.

A estrutura nas IES apresenta características identificadas por Weick (1976) como “sistema frouxamente articulado”, o qual analisa a presença de elementos conectados dentro destas organizações, que compartilham de pontos, ou visões em comum, mas que ao reagirem a outros fatores, mantêm sua identidade ou características próprias. Agostinho (2003), em seu estudo em uma organização industrial, caracteriza as organizações complexas como sistemas abertos e adaptativos, que também são encontrados nas universidades. O qual se nota um ambiente marcado pela vulnerabilidade e por uma esfera paradoxal.

Agostinho (2003) afirma ainda que indivíduos autônomos cooperem entre si obtendo vantagem competitiva ao serem capazes de aprender e de se adaptarem. Tal comportamento conforme a autora tende a ser selecionado e reproduzido, ao ponto em que estes indivíduos se unem, formando um agregado de característica única, ou seja, o sistema resultante desta interação, se auto-organiza, emergindo um

comportamento global, cujo desempenho é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente.

Baldrige e Deal (1993 p. 20) ao examinar as universidades, as caracterizam como organizações complexas, cujos objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas são diferenciados das demais organizações burocráticas. No caso específico das universidades, estas possuem muitas vezes metas e objetivos ambíguos, assim como inúmeras funções (educação superior, pesquisa e extensão, por exemplo) com estruturas, propósitos que nem sempre se comunicam entre si. Suas estruturas de poder são diferenciadas na medida em que há elevada difusão da autoridade, estabelecendo-se zonas de poder e de influência que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central (Baldrige e Deal, 1983).

Outras características marcantes destas organizações são a fragmentação colegiada, onde há a descentralização de decisões, tornando-as fragmentadas e com elevada autonomia. A existência também do profissionalismo e especialização os torna independentes em conhecimento, permitindo que haja a troca de informações e o compartilhamento dos mesmos recursos.

Neste contexto, apesar da independência, o corporativismo é bastante forte, e o ambiente está sujeito a constantes mudanças, como alterações frequentes dos principais administradores, influenciando diretamente a tomada de decisões, tornando-as muitas vezes confusas, descentralizadas e incrementalistas, devido à influência de vários grupos. A gestão é de fato complexa, pois o sistema de avaliação é limitado, já que não existem formas definidas de se medir o desempenho dos funcionários quanto ao ensino e o conhecimento adquirido pelos alunos, portanto dificultando o compromisso com um resultado. Com relação a mudanças, estas geralmente ocorrem em reações a crises e seu processo decisório mistura aspectos burocráticos, políticos, colegiados e anárquicos.

Meyer Junior (1991) entende que as instituições de ensino superior constituem um tipo peculiar de organização complexa, exigindo uma gestão estratégica diferenciada na intenção de sobreviver ao ambiente competitivo e sujeita a profundas transformações, as quais estão submetidas e que cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens do planejamento e da administração estratégica. Assim, na busca incessante de aperfeiçoar seu processo de gestão, o planejamento estratégico tem sido uma importante ferramenta no auxílio do

cumprimento de sua missão.

Segundo, Rebelo (2004), afirma que a gestão é um meio de viabilizar objetivos, assim quando uma organização pretende alcançar bons resultados, precisa contar com o planejamento, definindo metas a serem atingidas, distribuindo responsabilidades e executando o que foi planejado, abrindo espaço para entrada de planos novos e emergentes, assim como avaliar continuamente os resultados obtidos.

As organizações complexas exigem uma reflexão e análise mais detalhada, por terem características próprias e dentre elas, as educacionais tem um papel fundamental na formação da sociedade. Weick (1976) observa estas organizações comparando-as como um campo de futebol lotado, onde cada integrante possui um objetivo, não há regras rígidas pré-estabelecidas, as pessoas entram e saem do campo e cada jogador pode marcar gols a qualquer momento, em quaisquer das traves, quantas vezes quiser. Existindo assim um número discrepante de visões dentro da mesma organização.

Weick (1976) ressalta ainda que exista uma forte pressão para que estas organizações sejam mais racionais, porém destaca que os elementos dentro dela são ligados mais livremente na concepção como anteriormente mencionado de sistemas “frouxamente articulados”, onde as intenções e as ações são fracamente acopladas. Sob este aspecto, os elementos entre si são interligados numa variável, ou propósito comum ao grupo, mas que a forma como este será atingido, dependerá de ações isoladas, conforme a interpretação e intenção de cada um.

Meyer Junior (2007) acrescenta que nestas organizações o trabalho é desenvolvido por indivíduos que desfrutam de uma grande autonomia profissional, agrupados em unidades semi-autônomas de decisão, onde o compartilhamento de objetivos e ações é reduzido, e os indivíduos e grupos participantes do sistema preservam suas próprias características e autonomia.

Neste sentido, Weick (1976) ao abordar as escolas como sistemas “frouxamente articulados”, esclarece que cada unidade é pouco articulada horizontalmente e não integrada, em sua essência, à administração central da organização. Ao contrário de um sistema justaposto, onde elementos que integram não atuam de forma independente, facilitando, por exemplo, as respostas aos desafios do sistema.

O sistema “frouxamente acoplado” pode aparecer e desaparecer em função

do contexto e do tempo, podendo emergir de forma inesperada e aleatória. Weick (1976) também ressalta que as escolas que funcionam com estes sistemas possuem maior capacidade de adaptação a mudanças imprevistas e flutuações dos ambientes externos, considerando principalmente a autonomia das pessoas ou grupos de buscarem adaptações locais e soluções criativas como resposta rápida às demandas ambientais.

Nestas organizações, a matéria-prima é o conhecimento e a especialidade profissional. Neste âmbito, Mintzberg (1973, p. 213) ressalta que o controle sobre o seu próprio trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve o que muitas vezes a qualidade, por exemplo, da instituição não está diretamente ligada com a qualidade do professor que atua nela, podendo ser duas coisas distintas muitas vezes.

Rebelo (2004) analisa que a revolução econômica e social se deslocou em direção ao conhecimento, entendida como o verdadeiro fator gerador de mudanças na sociedade. Neste contexto, a autora relata ainda que as organizações sentem a necessidade de reformulação. E dentro deste conjunto, destacam-se as universidades que têm um papel fundamental na sociedade atual, já que preparam os profissionais que irão aplicar e lidar com as mudanças necessárias à adaptação e à sobrevivência organizacional necessária frente aos novos tempos e às novas demandas sociais, sendo por sua natureza mais suscetível ao ambiente turbulento e a mudanças.

A autora acrescenta ainda que existam expectativas de que a instituição de ensino seja um grande instrumento de coesão social. E que ainda ela cumpra esse papel através de suas áreas dedicadas à criação de competências. Logo, seu papel é fundamental na sociedade, no que tange a formação intelectual do ser humano, no desenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades.

Meyer Junior (2003) considera que para as instituições universitárias estejam mais sólidas ao trilharem em direção ao paradigma da contemporaneidade, torna-se necessário transpor duas posições antagônicas: a primeira destacando que nas instituições de ensino superior não existe correlação entre administração e desempenho e o sistema seria tão frouxamente articulado que a decisão institucional e ação concreta estão distantes e pouco controladas, não havendo integração entre elas. Já a segunda posição pressupõe que o sucesso das organizações depende muitas vezes do sucesso de sua administração.

Complementando ainda este pensamento, Meyer Junior (2003) acrescenta que o tipo de administração adotada nas instituições de ensino superior tem muitas vezes sido atribuído o adjetivo “amador”, isto implica em destacar que os ocupantes de cargos de diretoria nestas instituições são verdadeiramente professores que muitas vezes são direcionados a posições administrativas, não se sentindo e nem agindo como tal.

Lockwood (1985) complementa que a complexidade contida nestas organizações tornado-as atípicas, tem múltiplos efeitos práticos no ambiente de funcionamento de todos aqueles que fazem parte da universidade, e a compreensão das causas desse efeito podem aumentar a participação efetiva de gestores na administração eficiente da instituição. Anteriormente, ainda segundo Lockwood (1985), poucos gestores profissionais em universidades eram orientados sobre as diferenças na administração de uma instituição de ensino e outro tipo de organizações, como as empresariais, observando seu contexto econômico e suas distinções entre autoridade e poder.

A questão é que para entender a realidade da educação superior, aspecto este tão desafiador e complexo é necessário que haja uma gestão competente e estratégica. Esta gestão precisa absorver as mudanças e tendências que este setor sofre, desenvolvendo instrumentos adequados as suas características específicas, no intuito de prepará-las para enfrentar incertezas e aproveitar as oportunidades, para melhor responder ao ambiente.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

O novo contexto das IES as estimula a serem mais funcionais em sua administração, para obtenção de resultados positivos nas atividades que se propõem. Assim, a gestão estratégia passa a ser um instrumento que pode proporcionar estes resultados para as organizações universitárias, com estratégias inovadoras e criativas que permitam maior competitividade e êxito em seus serviços.

Bryson e Alston (1996) acreditam que a utilização da gestão estratégica permite com que as organizações possam examinar o ambiente e que operam, explorando os fatores e tendências que afetam seu negócio, buscando meios de

cumprir sua missão. Para os autores, a partir disso, formam estratégias que viabilizam o cumprimento de seus propósitos, produtos, serviços, custos e processos.

A definição e implementação da estratégia, portanto, terá um papel fundamental para uma gestão mais eficiente e mais preparada para o futuro, já que se constitui num fator decisivo em um contexto de mudanças, tendo ainda a necessidade de cumprir uma série de etapas e acompanhamentos cada uma delas corretamente. Estas etapas, só podem ser desenvolvidas a partir de uma análise minuciosa, que compreenda todo o confronto de variáveis e circunstâncias daquele momento.

O tipo de estratégia a ser adotada numa organização, tem uma importância fundamental, pois sua definição configura-se no processo central da efetividade organizacional. A palavra estratégia vem do grego antigo "*stratégos*" e pode possuir inúmeros significados, existindo, embora, a convergência em alguns aspectos como conceito, conteúdo e os processos de formação da estratégia, que são objetos das mais variadas abordagens, identificando a forma com que os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Chaffee (1985) propõe uma tipologia que agrupa as diferentes abordagens da estratégia, baseadas em distintos modelos mentais em três categorias: linear, adaptativa e a interpretativa, que inter-relacionam a organização e o ambiente em suas estratégias utilizadas pelas mudanças afetadas.

O modelo linear de estratégia é amplamente racional em foco e planejamento de forma metódica, onde sua estratégia consiste de decisões integradas, ações e planos que firmam em metas viáveis para organização. Este processo entende que a formulação e a implementação são ações distintas, possuindo uma visão reducionista, negligenciando as várias dimensões administrativas e processuais, assim como variáveis técnicas, psicológicas e políticas.

O segundo modelo é adaptativo, interessando-se no desenvolvimento de um negócio viável entre a capacidade de explorar as oportunidades e riscos do ambiente externo, permitindo que haja um ajuste e mudanças constantes nas organizações. Aqui os componentes sociais e políticos já são presentes na tomada de decisão que são multifacetadas e conseqüentemente menos centralizadas.

Enquanto que o terceiro modelo está baseado num contrato social, acordos cooperativos onde os indivíduos cooperam mutuamente, com sua identidade, seu

conhecimento e interpretação, estimulando a troca benéfica entre eles. Logo a realidade é socialmente construída e cada ator social a interpreta a partir de suas próprias crenças, interesses, entendimento e sua percepção de mundo. A ênfase é dada a natureza política e processual da estratégia.

2.2.1 Abordagem clássica

Na abordagem clássica, a administração é fundamentalmente relacionada a tomada de decisão mais racional, em que a responsabilidade de decisão está diretamente ligada à alta administração, num processo mais metódico, analítico e linear. Chandler (1962) entende, por exemplo, a estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e a utilização de recursos para atingir esses objetivos. Neste caso, o gestor age com autoridade e firmeza, preocupando-se com a maximização de resultados.

Para Andrews (1980) a estratégia é o padrão de decisão numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos, para atingir as mesmas metas. Na visão de Steiner e Miner (1977) a estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecendo objetivos à luz das forças internas e externas, além da formulação de políticas específicas e estratégicas para atingir metas e assegurar a sua adequada implantação de forma que os fins sejam atingidos.

Ansoff (1977, p. 8-9) vê a seleção de estratégia e formulação de política, sobretudo como um processo de decisão e previsibilidade do ambiente. Primeiro são fixadas metas, após o que (usando uma série de técnicas analíticas) são desenvolvidas alternativas e (ainda usando técnicas analíticas) é feita uma escolha entre ambas, após alguns ajustes nas metas originais.

Assim a formulação da estratégia (MILES; SNOW, 1978) nas organizações pode estar disposto de acordo com quatro tipos de estratégia: a prospectiva, analisadora, defensiva, e reativa, as quais são de responsabilidade da administração de cúpula, e que pode estar relacionada a condições ambientais semelhantes aos modos de interpretação.

A estratégia prospectiva reflete um alto nível de iniciativa com respeito ao

ambiente, que é visto como uma oportunidade para desenvolvimento de novos produtos, empreendendo novas iniciativas. A estratégia analisadora é, porém mais cuidadosa e interessada em manter um núcleo estável de atividades, mas com inovações ocasionais nas áreas menos desenvolvidas do ambiente, se o mesmo permitir.

Já a estratégia defensiva é aquela em que a alta administração percebe o ambiente como analisável e estável, assim, sua gestão está determinada a preservar e proteger seu mercado tradicional, focando-se na eficiência interna. A estratégia reativa, que não é considerada uma estratégia de fato, pois ela age aceitando mais ou menos o que vier, reagindo a variações aleatórias semelhantes no ambiente, está associada ao modo de interpretação classificada como visão não direcionada.

Simon (1965) tem uma percepção diferenciada com relação a estas tomadas de decisões estratégicas numa organização. Para o autor, a decisão representa o processo pelo qual uma alternativa de comportamento ou estratégia é selecionada e realizada em determinado momento. Explica ainda, que o comportamento humano nas organizações é pelo menos em boa parte (se não for totalmente), intencionalmente racional, pois o ser humano busca a melhor solução, mas não a consegue devido às suas limitações ou critérios em que ela baseia a sua escolha.

Na visão do autor o homem é tido como um “ator econômico bombardeado por escolhas e decisões”, mas possuindo um estoque limitado de informações e capacidades de processamento. O mesmo não dispõe de todas as alternativas e nem possuirá o conhecimento de todas as conseqüências de sua tomada de decisão, que chama de racionalidade limitada.

Quando o indivíduo é limitado e seu comportamento real não alcança a racionalidade objetiva (melhor escolha), pois se limita e sofre influência, muitas vezes de sua própria capacidade física, seus valores e conhecimento. E esta situação se agrava ainda mais, quando muitas pessoas estão envolvidas no processo de tomada de decisão, no qual Simon (1965) destaca que:

Não podemos prever o comportamento humano pelas montagens de modelos abstratos, do que é racional, da estrutura comportamental, pois não temos como saber a tremenda quantidade de informações que está na cabeça das pessoas, sobre que são os interesses pessoais.

2.2.2 Abordagem adaptativa

Em algumas organizações, e em contextos específicos e imprevisíveis, a estratégia não se desenvolve por processos lógicos, claros e controlados encontrados em documentos prescritivos. A estratégia neste caso simplesmente se configura pelo aprendizado, aliado à capacidade interna da organização, em que o processo é mais flexível e experimental.

A abordagem do incrementalismo lógico defendido, por Quinn (1980) em que as decisões internas ocorrem em conjunto com eventos externos, mas que são guiados de forma pró-ativa na direção de estratégias conscientes sugere que a estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente (QUINN, 2001). O autor afirma ainda que a estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, baseada nas competências e deficiências internas relativas, na antecipação de mudanças no ambiente e na providência contingente realizadas por oponentes inteligentes.

Para Mintzberg (2004) a formulação de estratégias em organizações profissionais é quase diametralmente oposta ao da organização racional e da sabedoria convencional. O autor reforça ainda que se constitua num processo mais fragmentado, sendo as estratégias da organização normalmente um agrupamento de todos os tipos de estratégias individuais e coletivas.

Quinn e Voyer (2001) colaboram com esta percepção, apresentando uma visão diferente ao alertarem que os processos de formulação e implementação de estratégias nas organizações complexas raramente se parecem com os modelos analítico-rationais destacados na literatura. Para os autores as estratégias nas organizações resultam da convergência de decisões internas e eventos externos que conduzem a um consenso sobre as decisões e ações a serem desenvolvidas na organização.

Em organizações complexas, a execução da estratégia nem sempre são perfeitamente realizadas, já que a perfeição exigirá uma previsibilidade completa, e sem erros e totalmente “engessada”. Mintzberg (2004) afirma que é inevitável pensar à frente, porém é importante ter certa adaptação durante o percurso, para isso o autor esclarece algumas estratégias e suas intenções. Por exemplo, aquelas

que possuem intenções plenamente realizadas, são as chamadas de deliberadas e as estratégias não-realizadas, ambas reconhecidas pela literatura do planejamento, dando preferência sempre a primeira.

Porém no contexto das organizações complexas, percebe-se que muitas das estratégias surgem em meio às situações emergenciais e imprevisíveis, necessitando de alterações ou adequações às estratégias deliberadas. Mintzberg (2004) a chama de estratégia emergente, como um terceiro caso, com relação às estratégias mencionadas anteriormente. Descreve ainda, que este tipo de estratégia ocorre quando um padrão não foi expressamente pretendido, sendo tomadas providências, seqüencialmente, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão, onde ao invés de perseguir um plano de diversificação, tomando decisões com o método de “tentativas e erros”, sendo que esta experiência poderá ser possivelmente adotada no quadro de estratégias da empresa.

Nesta perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao discordarem do processo de estratégia baseado no planejamento e controle antecipado, descrevem o conceito de “estratégia emergente” como uma estratégia não preocupada no sentido de que a mesma se desenrola durante a implementação, ou até mesmo após ela, gerando um aprendizado estratégico, permitindo que a organização tenha a capacidade de experimentar, através de *feedbacks* que permitem que a estratégia seja reformulada até que se chegue a um fator comum, um padrão a ser seguido.

A respeito do aprendizado estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que este é especialmente importante para as organizações que operam em ambientes altamente complexos, nos quais o conhecimento necessário para criar estratégias está bastante difuso, o que é o caso de universidades e hospitais, considerados organizações do tipo profissional.

Características estas das Escolas Descritivas da Administração Estratégica (Escola de Empreendedores, Cognitivas, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental). Mintzberg e Quinn (2001) explicam que na verdade a formulação e a implementação estão ligadas com processos interativos complexos, onde valores, cultura, política entre outros valores estabelecem certas decisões estratégicas.

Mariotto (2003) defende que essa é a razão pela qual Mintzberg (2004) sentiu a necessidade de pensar na estratégia não em termos de intenções, como um plano, mas em termos daquilo que a organização efetivamente faz, partindo das ações críticas específicas que são realmente postas em prática. Mariotto (2003)

acrescenta ainda que o modelo também reconheça múltiplos atores participando da formação da estratégia.

Existem várias concepções sobre como a estratégia se forma dentro das organizações. Mariotto (2003) explica que são baseadas no ajuste mútuo como mecanismo-chave de coordenação, que é o caso de planejamento baseado em estratégias emergentes, que acabam desencorajando a hierarquia, a supervisão direta, a padronização, as regras e os controles de desempenho. Neste sentido, o autor apresenta algumas visões dentro destas concepções a respeito da estratégia emergente como fenômeno hierárquico, cognitivo, como resultado de auto-organização em sistemas complexos e como fenômeno de aprendizado.

A estratégia como fenômeno hierárquico traz uma abordagem que envolve uma maior participação do nível gerencial mais baixo na formação da estratégia, surgindo muitas vezes como resultado de iniciativas de níveis inferiores da hierarquia que são induzidos pela alta direção como mecanismos administrativos de organização formal e sistemas de recompensas utilizadas para gerentes (BOWER, 1970).

Na concepção de estratégia como fenômeno cognitivo, mais radical, no sentido de inverter a ordem das ações, colocando a execução antes do planejamento dos objetivos, ou seja, March (1976) contribui com o pensamento de que o comportamento humano é tanto um processo de descoberta de objetivos, como a ação através deles e que valores mudam e são desenvolvidos com a experiência. Por isso, as organizações (pessoas) podem aprender sobre seus próprios objetivos se agirem antes e assim, na ausência de intenções prévias, podem vir a surgir intenções à medida que a organização se mobiliza.

Esse sentimento é também compartilhado por Weick (1979; 1995), no qual chama de *sensemaking*, onde as estratégias emergem depois da ação, na forma de percepções que darão sentido àquilo que já foi realizado. Explica ainda que parte das atividades das organizações venha da posterior reconstrução de histórias consideráveis para explicar o que estão vivenciando no presente, chamando esse processo de criação retrospectiva de sentido.

Outra visão de formação da estratégia está relacionada com o resultado de auto-organização no sistema complexo, aonde a estratégia emergente viria como consequência da ação espontânea de ações não coordenadas de inúmeros agentes que agem segundo suas regras individuais. Está baseada na teoria da

complexidade, cuja explicação foi originalmente fundamentada nos fenômenos físicos e biológicos.

Finalmente a estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado. Fundamentada no modelo de aprendizagem de Mintzberg (1990), na qual, ao chamar de organizações “*adhocracia*” (1979) e inovadora (MINTZBERG; QUINN, 1996) referia-se a organizações essencialmente administradas por meio de projetos e estruturadas ao redor de especialistas reunidos para compor equipes de acordo com as especificidades de cada projeto, onde se baseava no ajuste mútuo como mecanismo de coordenação.

Existe também a percepção de que a estratégia não parta apenas do topo da hierarquia, mas de ações operacionais (debaixo pra cima) e até mesmo pela gerência mediana. Nesta abordagem, Whittington (2002) entende a estratégia como um fenômeno social, propondo a integração de três elementos essenciais na prática da estratégia: os praticantes, que são os agentes sociais que efetivam a estratégia. O elemento prático, que trata das ferramentas e metodologias adotadas pelos praticantes. E a *práxis*, que trata o processo de fazer a estratégia, sendo entendido como um fluxo das atividades organizacionais, como referências e a reprodução de padrões.

Whittington (1992) acredita que as abordagens emergentes existem como forças essenciais no processo de fazer estratégia. Neste contexto, a formação de estratégia nestas organizações era diferenciada das demais, pois um padrão, ou uma sequência de decisões emergem depois dos fatos ocorridos, como resultado de decisões específicas.

O fato de a estratégia emergente, muito criticada por outros autores, devido o seu alto risco associado por requerer um tempo maior no processo de execução e por ser um método excessivamente caro e ter uma fraca orientação para objetivos e processos, não a torna má, tampouco a deliberada melhor por conta de vantagens, que segundo Ansoff (1991) são fundamentais para modelos racionais de aprendizado por apresentarem uma série de benefícios, como a redução do tempo de processo (devido a escolhas de opções com maior probabilidade de sucesso), antecipando-se a necessidades de ação (o planejamento estratégico em si) e o custo associado.

Este modelo clássico de gestão, segundo Mintzberg e Quinn (2001) acrescenta que a preocupação convencional é que a estratégia é primeiramente

formulada e, em seguida ela é implementada com estruturas organizacionais, sistemas de controle seguindo uma forma obediente na linha estratégia pensada previamente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a denominam de estratégia deliberada.

A complexidade e a imprevisibilidade incontável do ambiente são as principais fontes para o surgimento de estratégias não-intencionadas na organização, isto porque a capacidade racional do homem é limitada e não pode prever todas as situações do ambiente. Cavalcante, Araújo e Moraes (2005 apud MINTZBERG; WATERS, 1985).

Diante disto, surgem ideias em diversos departamentos da empresa na intenção de desafiar o ambiente e à medida que algumas delas apresentam sucesso, são então incorporadas às estratégias deliberadas. Os autores ainda enfatizam que estratégias emergentes não significam que o gerenciamento da organização está fora de controle, ou que a mesma está vivendo em meio ao caos, mas que existe a possibilidade de aprendizagem organizacional através das experiências vividas, sendo por erros ou acertos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998b).

2.2.3 Abordagem interpretativa

A construção de interpretações acerca do ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações. Daft e Weick (1984) acreditam que o processo de construção da interpretação pode ser influenciado pela natureza da resposta procurada, pelas características do ambiente e pela experiência previa do questionador e pelo método usado para adquiri-la.

Daft e Weick (1984) destacam que a formulação de estratégias e conseqüentemente a ação está relacionado com a forma com que a organização interpreta as informações. Para os autores, a interpretação é um processo de tradução de eventos que rodeiam a organização, de desenvolvimento de modelos para compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais por gestores-chaves.

Dessa forma, o processo de tomada de decisão será influenciado pela

associação e pela manipulação política (CYERT; MARCH, 1963); pelos passos incrementais de decisão (LINDBLOOM, 1959; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORET, 1976); pela análise de sistemas e procedimentos racionais (LEAVIT, 1975) e por respostas programadas e problemas de rotina (MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1960). Assim, os processos decisórios podem estar associados aos modos de interpretação.

Portanto, as estratégias são movimentos e táticas cotidianas pertencentes ao contexto sócio-organizacionais específicos, as quais se diferenciam de acordo com o ambiente. Assim, poucas estratégias podem ser puramente deliberadas ou plenamente emergentes, isso porque, uma sugere aprendizado zero e a outra nenhum controle (MINTZBERG, 2004).

Corroborando com este pensamento, atualmente nenhuma organização consegue aplicar apenas uma destas estratégias, já que o fundamental seria mesclá-las, controlando o processo e mantendo o aprendizado constante, o que se assemelha as estratégias guarda-chuva, onde as linhas gerais são deliberadas ao passo em que os detalhes vão surgindo dentro destas linhas gerais.

2.2.4 Gestão estratégica nas IES

O planejamento estratégico é um processo importante de definição de políticas e prioridades na instituição. A partir desta realidade, as IES têm sido desafiadas a estabelecer uma gestão estratégica que possa conduzi-la rumo a um futuro promissor.

A verdadeira estratégia segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 108) evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem junto para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para providências a serem tomadas.

Por conseguinte, percebe-se que com o passar do tempo, a estratégia nas organizações, anteriormente marcado pela estabilidade, na qual o planejamento estratégico esteve sempre vinculado como um instrumento gerencial para este ambiente, com a turbulência ocorrida nele, permitiu com que houvesse uma redefinição neste instrumento, admitindo assim, que os processos de elaboração de estratégias ocorram de diversas maneiras na organização deixando de utilizar

exclusivamente o planejamento estratégico como ferramenta, o qual é baseado em princípios racionais.

Keller (1997) afirma que na verdade, este processo ocorre nas instituições universitárias como um processo político, o qual é influenciado internamente por grupos de interesse, os quais manipulam de certa forma o processo, porém com cautela política. O autor afirma ainda que a comunicação neste caso seja um fator de extrema relevância, servindo de instrumento para que o plano seja apresentado a toda organização, o qual descreve seus produtos, metas, estatísticas, tendências e aplicações como uma forma de comunicar o que se pretende realizar com este plano, esperando que este seja acatado por todos.

Ao tratarem da forma como a estratégia é formulada nas universidades, Hardy e Fachin (2000) são enfáticos ao mencionarem que as estratégias deliberadas são pouco prováveis nestas organizações. Isto devido sua descentralização de poder, a autonomia profissional, a estrutura, sua complexidade, suas comissões, o “frouxo acoplamento” dos diferentes elementos organizacionais, as restrições ao cumprimento de regras, assim como a intervenção governamental nos negócios internos das instituições, tornam a visão convencional de formulação de estratégias, pouco adequada à maioria destas organizações. Portanto sendo muito diferente da visão de estratégia deliberada.

Corrêa (2005) relata que houve uma mudança progressiva na concepção da estratégia de uma perspectiva mecanicista, previsível e linear onde o planejamento estratégico tinha por base, objetivos e metas bem definidas e quantificáveis para uma visão sistêmica, cujas características básicas são a imprevisibilidade e a não linearidade. Os estudos sobre gestão estratégica organizacional têm se apropriado dos fundamentos dos sistemas dinâmicos não lineares determinísticos e não determinísticos, para se adequar às constantes mudanças da era da imprevisibilidade.

Hardy et al. (1983) ainda complementam que, muitos atores estão envolvidos nesse processo de formulação, por isso estas estratégias são frequentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento, ou a faculdade que as formulam. Além das normas profissionais exercerem uma forte influencia, tornando a revolução estratégica difícil, e quando a mudança de fato ocorre, ela é gradual em respostas as constantes forças ambientais.

Por esta razão, são utilizadas as definições de estratégia como a ocorrência

de “um padrão” de certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações. Portanto reconhecendo os dois conceitos de estratégias (MINTZBERG, 1972, p. 8).

Meyer Junior (2006) faz um alerta sobre o assunto, que nas universidades brasileiras, esse processo ainda tem sido caracterizado pela formalização de planos estratégicos, desenhados com base nos modelos e paradigmas inspirados na realidade das empresas. Assim, a racionalidade acomoda interesses de grupos, pela lacuna entre as políticas e objetivos institucionais e os objetivos e praticas das universidades que a compõe.

Um exemplo disso é a dimensão racional do planejamento, cuja estratégia muitas vezes é resultante de análises deliberadas na busca de maximização de resultados, assim como desenvolvidas nas perspectivas evolucionárias de competição e sobrevivência. O fato de não existir uma teoria exclusiva para a administração universitária na verdade, permite com que estas acabem por buscarem modelos estratégicos importados da área empresarial, muitas vezes até mesmo por se identificarem como “empreendimento educacional”.

Por isso, Meyer Junior (2003) recomenda cautela no emprego das ferramentas gerenciais comumente utilizadas na gestão de empresas ou mesmo dos conceitos presentes em referenciais teóricos consagrados sobre a estratégia em empresas. Isto por que as estruturas das organizações universitárias possuem características exclusivas. Como objetivos, clientes, problemas, decisões, autonomia, entre outros. Além de possuírem regulamentações pertinentes, sendo tratadas de forma diferente das demais organizações pelos órgãos públicos responsáveis.

Meyer e Lopes (2006) destacam na intenção de melhorar a compreensão da complexidade do planejamento em universidades, a importância de se observar a dimensão racional, político e simbólica. A dimensão racional, como mencionada anteriormente, na visão de Meyer Junior (2003) destaca o esforço dos gestores em ordenar de forma lógica e racional, objetivos, decisões e o uso dos recursos escassos de forma a orientar as ações na busca de resultados almejados.

Sob esta ótica, planejar é um processo que envolve questões analíticas e de programação que incluem definição de problemas, exame de alternativas, decisão, ação, controle e resultados, usando o raciocínio lógico na busca de soluções, através de objetivos, metas e ações articuladas (MEYER JUNIOR, 2006). No caso da dimensão política, o planejamento resulta de um processo de negociação e jogos

de poder, onde ocorrem disputas políticas, conflitos, barganhas e manipulações de grupos de interesse (BALDRIDGE, 1971).

A ótica simbólica destaca o planejamento como um símbolo mais importante que o próprio ato de planejar. Schein (1992) argumenta que é um conjunto de objetivos básicos que um grupo tomou para si ao solucionar problemas de adaptação externa e integração interna e que têm bom funcionamento a ponto de serem válidos e ensinados aos membros da instituição como a forma correta de percepção, pensamento e sentimento em relação a esses problemas.

É preciso levar em consideração também, que algumas organizações, mais especificamente são comparadas segundo Castro (2003 apud MEYER JUNIOR; MURPHY, 2003) ao tempo dos dinossauros (imbatíveis e fortes). Seu modelo era robusto, mas por terem ficado pesadas, caras e pouco flexíveis não se adaptam com tanta agilidade ao novo contexto em que vivem, e outras instituições de ensino superior como gazelas (leves, saltam os obstáculos, se distanciando de seus predadores), estas tendo maior capacidade de adaptação e mais condições de sobrevivência em um futuro mais competitivo.

Castro (2003) afirma ainda que o futuro está mais para as gazelas, que os dinossauros universitários. Esta comparação não está necessariamente ligada a universidades públicas como dinossauros e as universidades privadas como gazelas, apesar de em muitos casos, ser bem evidente a situação.

Rebelo (2004) cita que o enfoque da emergência no processo de formação da estratégia encontra suporte na teoria da complexidade, mais específica na ótica das organizações vistas como sistemas adaptativos complexos. Anderson (1999) revela que a teoria da complexidade contribuiu para evolução do pensamento organizacional, indicando que a teoria dos sistemas adaptativos complexos apresenta uma maneira genericamente nova de simplificação daquilo que é complexo.

Anderson (1999) acrescenta ainda que a teoria codifique os sistemas naturais num processo formal, explorando as implicações de tal enfoque no processo de gestão estratégica das organizações. Destacando inclusive, que as mesmas se movimentam em torno de um número maior de conexões, cujo ambientes são hipercompetitivos e as relações entre ações e resultados tornam-se mais complexas, exibindo assim um comportamento não-linear.

Diante deste conjunto, Almeida (2003) ressalta que a formulação de

estratégias e a sua implementação estão associadas ao modelo linear de planejamento, onde existe um método, ou uma sequência no processo. Porém, dois modelos ficam mais claros no contexto das universidades: o Adaptativo: alicerçado no modelo biológico evolucionista de organizações e o Interpretativo: no qual está pautado num comportamento calculado em situações não programadas.

Na verdade, a formulação de estratégia nas organizações universitárias brasileiras, deveriam se basear em certos princípios quase óbvios de tão expressos em leis, regulamentos e textos acadêmicos, mas que na maioria das vezes não orientam suas ações (ALMEIDA, 2003).

No caso das IES, muitas vezes, ainda há pouco o tempo destinado ao planejamento futuro, como um processo articulado e formal, devido sua ação ser limitada a dar respostas em curto prazo, por conta de seu ambiente vivenciar situações momentâneas e muitas vezes inesperadas. Isso ainda sem considerar uma análise mais profunda do ambiente externo, como as expectativas da comunidade (nível interno) e identificar as potencialidades da instituição (REBELO, 2004).

A autora ainda complementa que desta forma, o propósito do Planejamento Estratégico é o de conceber a instituição, não como algo fechado, ou isolado, mas em sua relação estreita como o meio-ambiente. Em consoante com a autora, Meyer Junior (1991) evidencia que o Planejamento Estratégico nas universidades, são mais que uma simples metodologia. Implica na realidade, numa nova postura organizacional, e numa nova forma de administrar, pois se lida com o exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade, implicando uma visão e liderança que envolve comportamento humano e a forma de trabalhar do indivíduo.

Neste parâmetro, o planejamento estratégico nas universidades, consiste numa ferramenta de gestão fundamental, a qual proporciona a integração de objetivos no contexto organizacional, assim como a criação de uma estrutura de análise para decisões críticas, podendo delinear suas expectativas para o futuro.

Meyer Junior (1991) lembra ainda, que as instituições universitárias sejam organizações cuja produção está calcada no trabalho humano, diferentemente de outras organizações, cujo trabalho caracteriza-se por produções em série, rotinizada e automatizada. Por isso, nestas instituições não se planejam coisas, mas indivíduos com suas percepções, valores, necessidades e expectativas. O segredo do planejamento bem-sucedido para o autor seja talvez a sabedoria de combinar o

tecnicismo dos modelos e o humanismo presente em cada ser humano.

Portanto, a importância do líder compreender os processos que dão origem às estratégias, e como relacioná-las com a estrutura, determinando assim um estilo exclusivo para estas organizações, mesmo que ainda não exista uma teoria específica para administração universitária.

Diante deste panorama, é perceptível que a estratégia nestas organizações é formulada e executada diferentemente de qualquer outra organização, pois suas ações dependem da observância e análise de seus aspectos políticos. Sendo estes, marcados por decisões tomadas por pequenos grupos, havendo pouco consenso quanto aos objetivos, devido à fragmentação entre grupos de interesse, ou seja, sendo um processo em que, as ações ocorrem mediante a negociação de decisão e de concessão entre os mesmos.

Lopes (2010) lembra a importância de se observar que universidades são organizações consideradas *atípicas*, possuidoras de características peculiares que as diferenciam de organizações empresariais e, portanto, exigem modelos de gestão igualmente diferenciados. A autora admite que os esforços no campo teórico no sentido da formulação de uma teoria própria para a administração das universidades ainda pouco conhecido e difundido no Brasil. Lopes (2010) acredita que a ausência de conhecimento sistematizado dificulta a estruturação de programas formais de aprendizagem locais e, quando eles existem, costumam estar fundamentados em bases teóricas inadequadas (projetados para ambientes empresariais).

É importante também, relacionar a compreensão de conceitos, processos, premissas, com o processo das Instituições de ensino superior. Entender que a formação da estratégia, precisa unir seu caráter dinâmico, evitando separar a concepção da implementação das ações, que em muitos casos são completamente distintas. Em resumo, a administração estratégia é um importante instrumento na gestão da IES brasileiras, e precisa ser reavaliada, para que se constitua num processo contínuo.

Sua importância pode proporcionar uma melhor análise do ambiente (interno e externo), assim como ajudar a definir os objetivos para os próximos anos, identificando valores, expectativas e as necessidades da instituição. Outra importância é a integração e a coordenação de análises do ambiente, para que sirva de subsídio para definição da missão, e metas que direcionem a estratégia para a implementação do plano, assim como acompanhá-los, na intenção de avaliar a

evolução do processo.

2.3 PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

Este contexto de mudanças econômicas políticas e sociais tem conduzido as organizações acadêmicas a investirem em práticas gerenciais, com ênfase na administração estratégica com o propósito de melhor gerenciar oportunidades e ameaças, na busca de um posicionamento mais equilibrado no mercado tão competitivo. Desta forma, a administração destas instituições de ensino tem desenvolvido iniciativas e esforços com objetivo de direcionar a educação e auxiliar na elaboração de planos estratégicos, como formas de orientação e integração de ações, visando contribuir para um melhor desempenho da organização assim como auxiliá-la no cumprimento de sua missão na comunidade.

Este esforço, realizado pela gestão das instituições de educação superior, visa elaborar planos estratégicos para orientá-las em termos de missão, objetivos, metas e estratégias. Young (1981) explica que a necessidade do planejamento estratégico é bastante aparente, pois ele pode determinar ou se antecipar ao novo, ou a demandas emergentes, permitindo uma adaptação e assegurando a sobrevivência institucional. A ausência de um plano, segundo o mesmo autor, é um perigo, pois não há rotina ou programações de atividades contínuas.

Young (1981) admite ainda, que o planejamento estratégico permite planejar mudanças que requerem tempo, provendo um vigamento analítico interno que se torna uma base na qual a discussão mútua pode acontecer como cumprimento e desenvolvimento da instituição.

Keller (1997) evidencia que a essência do planejamento estratégico é criar iniciativas que permitam que um exército, um país, uma corporação ou uma universidade a manter a estabilidade ou ganhar uma nova posição apesar de uma série de discontinuidades, ameaças e mudanças inesperadas. O planejamento estratégico é estimulado pela necessidade de derrotar um inimigo ou uma forte ameaça ou um grande desejo de se alcançar um objetivo importante como a Presidência de um país, a fama, ou a proeminência da organização em um ambiente

altamente competitivo (KELLER, 1997).

Paralelo a este planejamento estratégico realizado pelas universidades, o governo com suas políticas regulamentam o setor buscando melhor qualidade da educação, através do Ministério de Educação (MEC), num processo de revisão das atribuições e competências de alguns de seus órgãos. Logo outro esforço distinto é elaboração o chamado PDI.

Este é uma das manifestações da regulamentação da área, no qual está inserido o seu plano estratégico, ou ainda Plano de Negócios das IES. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma imposição para as IES com o intento de projetar num período de cinco anos, seu planejamento para o futuro, com projeções financeiro-orçamentárias, assim como projetos de investimento em estrutura, contratação de funcionários, projeção de número de alunos, ampliação de cursos para seu reconhecimento no MEC.

Lopes (2010) destaca que esta obrigação por força da lei, de elaborar o plano de desenvolvimento institucional, assim como a existência de planos de ação está sendo cada vez mais exigida pelos órgãos externos ligados à avaliação. A mesma autora comenta ainda que a formação de uma cultura de planejamento, contudo, tem encontrado barreiras no ambiente universitário, principalmente pelo amadorismo gerencial, como a falta de ferramentas adequadas de gestão. Estes têm sido fatores que têm desfavorecido a prática do planejamento na gestão universitária.

A percepção mais racional do Planejamento Estratégico inclui algumas suposições criticadas por Mintzberg (1994). Com base nesses argumentos, Mintzberg (1994) propõe que a expressão "Planejamento Estratégico" seja substituída por "Programação Estratégica", simbolizando assim, seu caráter mecanicista e analítico, as quais estão baseadas:

- a) predeterminação, suposição de que a empresa é capaz de prever o curso futuro do ambiente ou de que há estabilidade;
- b) desligamento, suposição de que os executivos devem se desligar dos detalhes operacionais (delegados aos níveis mais baixos, responsáveis pela implantação do plano) e se concentrar no "pensamento";
- c) formalização, suposição de que o processo estruturado e formalizado desta escola é a melhor forma de se criar estratégias, quando na verdade, para que seja eficiente, o processo requer criatividade, *insights* e síntese;

- d) o planejamento estratégico mostrou ser uma contradição, pois, na melhor das hipóteses, a análise pode preceder a síntese (criação da estratégia), provendo certos insumos importantes e reaparecer posteriormente à síntese, decompondo e formalizando as decisões tomadas; no entanto, a análise não pode em hipótese alguma substituir a síntese.

Cohen e March (1974) acrescentam neste sentido, que o planejamento é uma responsabilidade da liderança, de prover larga direção à organização. Os autores acreditam que na maioria das organizações acadêmicas, poucas pessoas estão completamente satisfeitas com o seu planejamento, sendo perceptível que o plano está em constante revisão. Corroborando com esta ideia, Young (1981) explica que as instituições de ensino superior não têm a capacidade de responder às mudanças externas de um modo sistemático produtivo e planejado. Para o autor, os componentes de planejamento estratégico encontrados nas universidades não são apropriados para este tipo de organização, no qual elas possam ajustar e adaptá-las às exigências ambientais que surgem.

Miller e Cardinal (1994) em sua pesquisa, acreditam que muitos pesquisadores consideram o planejamento estratégico disfuncional e irrelevante devido sua rigidez. O qual impõe às organizações um tom de inflexibilidade, formalismo, burocracia e engessamento, prejudicando assim o pensamento criativo e o surgimento de inovações.

Cohen e March (1974) destacam que o planejamento nas universidades é algo diferente daquilo que se entende por planejamento de longo prazo em outras organizações. No entendimento dos autores (COHEN; MARCH, 1974, p. 114-115), os planos são como:

1. símbolos: um “*status*” de avaliação, ou seja, um símbolo de reconhecimento para se ter sucesso;
2. propaganda/anúncios: um panfleto de investimento para tentar atrair doadores privados e públicos;
3. jogos: uma negociação política para barganhar determinado recurso ou investimento em uma determinada área;
4. justificativa para interações: formas de levar assuntos para discussão e

troca de idéias sobre o futuro da organização.

Lockwood (1985) afirma que o planejamento sobrevive em algumas organizações como um documento de controle, que contraria a estrutura de administração descentralizada, considerando que tenha sido introduzido primordialmente como um processo de liberar iniciativas de desenvolvimento. E este processo na visão do autor, precisa ser contínuo e coletivo (o que dependerá do ambiente político interno), em que se exercitam de previsão no processo integrado de levar informações para decisões que afetam o futuro. Para Lockwood (1985), o plano é um processo, significando a antecipação de algum estado futuro de negócios e a sua confirmação no presente, como uma motivação, um guia de ação.

Na visão de Cohen e March (1974) em muitas instituições, eles não passam de um “documento engavetado”, que não influenciam decisões, ou seja, as decisões não têm conexão com os planos. Em complementação a esta ideia, Keller (1997), esclarece que muitas prescrições na literatura atual de planejamento não são consistentes com a realidade do processo de decisão das instituições universitárias, processo este caracterizado como de caráter essencialmente político.

Este cenário ocorre talvez pela influência do processo racional do planejamento, o qual é aplicado indevidamente às IES. Tendo este, um caráter analítico e racionalizador, colaborando para o desenvolvimento de uma atitude de análise das variáveis estratégicas da organização, fazendo com que o planejamento estratégico forneça elementos para racionalização de processos e ganhos de eficiência.

Para Balderston (1981), o plano estratégico, além de ser um guia-chave para tomada de decisões numa organização, tem outras funções que nem sempre interessam. Estes planos também são uma declaração de intenção, um documento arquivado contendo regulamentos, diretrizes, orçamentos para financiamento de projetos na busca de apoio e parceiros, e até mesmo uma declaração que minimiza disputas externas e internas de acordo com uma diretriz. Essa atividade profissional do planejamento, segundo o autor, pode ser freqüentemente dirigida a estes outros propósitos, que podem validá-los. O que se espera é que o plano sirva como um guia a ações de importância de longo alcance.

Portanto, esforços paralelos, cujas decisões são muitas vezes distintas e que

se tornam desafios para os gestores na busca de uma integração entre estas duas abordagens. As dificuldades são grandes, já que num documento são tratadas as macro ações, num projeto amplo e mais detalhado para o futuro no qual a mantenedora promove. No outro, ações mais específicas, realizadas pelo grupo de planejamento da área, de projeção mais curta (três anos em média), de acordo com as necessidades de cada setor, seus objetivos e metas.

Assim, de um lado, um planejamento estratégico baseado na realidade da instituição, com a exploração criativa influenciada por pessoas com percepções diferentes, por recursos e principalmente pelo ambiente de constantes mudanças. Do outro, a racionalidade, e o cumprimento de regras, para melhor adequação da instituição. Finalmente a necessidade de convergir em uma única linguagem, clara e objetiva as atividades de educação superior para que seja aceita perante os meios legais em ações que na prática há pouca ou quase nenhuma integração entre os dois documentos de planejamento que são realizados em períodos e níveis específicos.

Percebe-se na verdade que muitos destes instrumentos de planejamento estão cumprindo uma função meramente formal e burocrática, sem a participação efetiva da comunidade acadêmica (CORRÊA et al., 2008). Este fato pode ser reforçado pela cultura em “fase embrionária” de planejamento, avaliação e acompanhamentos dos resultados de atividades das IES, além da desarticulação das políticas institucionais com as políticas setoriais, em decorrência da estrutura organizacional que permite uma autonomia das unidades e subunidades de ensino.

No sentido de alinhar essas duas abordagens, Corrêa (2007) e Corrêa et al. (2008), propõe um sistema de gestão integrado para a implementação de PDI em universidades. No sistema proposto pela autora, o PDI funcionará como um sistema composto de dois subsistemas de medição de desempenho, assim como de observação dos padrões arquétipos comportamentais, se baseando na abordagem quântica, sob os fundamentos de algumas ciências da complexidade, física quântica, teoria dos sistemas autopoieticos, teoria do caos e teoria da complexidade. Segundo a autora, este sistema de integração incorpora aos instrumentos de planejamento e avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, uma concepção alternativa à educação superior.

A autora menciona ainda que um destes esforços pode ser compreendido, a exemplo de instituições que vem buscado essa integração, como o modelo

universitário elaborado com a metodologia participativa da universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). O modelo de integração chamado pela instituição de PLANORG, em que se integraram dois documentos essenciais às instituições universitárias: O Projeto Pedagógico Institucional - PPI e o Plano de Desenvolvimento Institucional, que têm como fundamento a visão global do conhecimento.

Percebe-se que muitas visões a respeito do planejamento estratégico são difundidas dentro das organizações. Estas vão desde a visão mais tradicional e racional, a uma visão mais interpretativa de sua realidade, principalmente quando se tratam de organizações complexas, cujas características específicas precisam ser respeitadas.

Balderston (1981) explica que não é necessário ou desejável recomendar um planejamento estratégico universal, que possa ser empregado de forma prescritiva em qualquer tipo de organização, pois cada um tem suas atrações por lidarem com facetas diferentes da realidade. Portanto, cada plano é compatível com alguns tipos de organizações e alguns estilos de decisão. O autor acrescenta ainda que todas estas aproximações do planejamento estratégico, levadas mecanicamente, compartilham um defeito importante: Eles contêm jogos de variáveis, algumas considerações dinâmicas, e vários tons das relações analíticas.

O planejamento estratégico, não captura as qualidades mais sutis da atmosfera institucional, como o caráter de resposta humana para aventura educacional, suas reivindicações, lealdade e dedicação de seus membros, a menos que seja empregado com inteligência considerável. O que se espera é que muitas instituições realizarão seu planejamento nas próximas décadas, não por causa de modelos, ou padrões prescritos de planejamento, ou pela influência política ou como proposta na busca de apoio e parceria que ele propõe, mas porque eles podem superar a privação externa e conflitos internos, na integração do interesse comum e para o afeto duradouro de seus administradores Balderston (1981).

Na visão de Mintzberg (1994, p. 303), o trabalho de criar estratégia, ou seja, o seu planejamento não pode ser programado assim como um simples trabalho de "cavar o carvão com a pá". O autor discute que a ação estratégica é em grande parte uma questão de tato, intuição, arte, e sorte, além de uma análise acentuada que contribui muito pouco para os movimentos sintéticos de uma estrategista próspera.

Entretanto Mintzberg (1994) comenta que o planejamento esquadrihado pra o ambiente, com análise competitiva, avaliações das forças e fraquezas de uma instituição raramente conduzem a decisões estratégicas e a ação em si. Mintzberg (1994) cita o decano de uma faculdade dizendo: “Eu vejo o planejamento como uma burocracia se expandindo, de uma pequena ajuda para mim, mas capaz de estruturas que não passam de “conversa fiada”” (MINTZBERG, 1994, p. 404).

Meyer e Rowan (1977) destacam que os planos são uma forma de legitimação de praticas e procedimentos predefinidos numa organização, o qual prevalece conceitos racionalizados de trabalho, institucionalizados na sociedade. Assim, a sociedade passa a seguir regras institucionais que funcionam como mitos, descrevendo várias estruturas formais como meios racionais para o atingimento de determinados objetivos.

Meyer e Rowan (1977) explicam que estes mitos gerados por práticas organizacionais particulares e difundidos por redes de relacionamento, têm legitimidade baseado na suposição que eles são racionalmente efetivos. Desta maneira, em organizações educacionais, determinadas formas se perpetuam por terem regras institucionalizadas, com objetivo de obterem prestígio e principalmente atenderem as exigências governamentais.

Keller (1983) destaca que o planejamento estratégico se concentra nas decisões ao invés da elaboração de planos, análises, previsões e metas. O autor ressalta ainda, que o planejamento estratégico se concentra em ações orientadas para o cumprimento dos objetivos deliberados.

Razão esta, do planejador universitário reunir habilidades técnicas e políticas num verdadeiro trabalho artesanal combinando interesses institucionais e pessoais de forma a obter a colaboração das pessoas na implementação de objetivos e ações estratégicas os quais ajudaram a definir (MEYER JUNIOR; MEYER, 2004). Assim, como explica Mintzberg (1994, p. 261) “para se ter sucesso, qualquer empresa deve conciliar análise e intuição, assim como os outros processos na formação de sua estratégia”.

A prática do planejamento e formulação de estratégia nas organizações acadêmicas, segundo Keller (1983), implica em uma combinação de análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância. Ao se examinar a realidade complexa da gestão das universidades observa-se que o planejador universitário, para cumprir o seu

trabalho, necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas habilidades de um artesão ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização (MEYER JUNIOR; MEYER, 2004).

Mintzberg (1994) acrescenta ainda que todo administrador precisa ser capaz de analisar os problemas sistematicamente com o auxílio do moderno arsenal de ferramentas analíticas fornecidas pela ciência da Administração, além de resolver situações rapidamente, com habilidades que requer o cultivo da intuição e do julgamento ao longo de muitos anos de experiência e treinamento. O administrador eficaz não pode “se dar o luxo” de escolher entre técnicas analíticas e intuitivas de problemas, mas deve ter do domínio de um conjunto de habilidades, para aplicá-las quando necessário.

2.3.1 Plano de desenvolvimento institucional (PDI)

As universidades para se desenvolverem, precisam estar de acordo com regras estabelecidas pelo MEC, através de um instrumento de avaliação. Apesar de o estado da arte corroborar com a ideia de que a cultura de planejamento e avaliação é ainda incipiente, a competitividade e a regulação da educação superior pelos órgãos competentes, tem motivado uma mudança na concepção gerencial das IES.

Lopes (2010) esclarece que de fato, não existe uma cultura de planejamento no caso de universidades públicas brasileiras e quando existem estes planos, são formulados mais para atender aos órgãos de controle e avaliação externos que para própria orientação de futuro da organização. Corrêa (1998) expõe que a estrutura das IES dificulta a convergência de esforços, gerando, na maioria das vezes a duplicidade ou ausência de informações, atividades fragmentadas, passos desnecessários na execução de processos, causando retrabalho, excesso de burocracia, desperdício de tempo e de recursos humanos e financeiros.

O Ministério da Educação instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) - Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. O SINAES tem o propósito de realizar uma avaliação diagnóstica, formativa e regulatória das IES. O artigo e o parágrafo primeiro da lei supracitada apresentam a finalidade do SINAES:

O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, [...] por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

O MEC instituiu instrumentos de planejamento e avaliação considerando as dimensões pedagógica, avaliativa e estratégica da educação superior. Corrêa et al. (2008), argüem que o MEC, dispõe de instrumentos eficazes que apresentam a concepção filosófica e pedagógica de suas práticas acadêmicas (PPI), um sistema de avaliação e um plano de acompanhamento da concretização de sua missão, objetivos e metas (PDI). No entanto, relatam que a experiência de alguns membros deste estudo, como avaliadores de cursos de graduação mostra que muitos destes instrumentos estão cumprindo uma função meramente formal. Não estão sendo construídos coletivamente com a participação efetiva da comunidade acadêmica, conforme preconizam as diretrizes do SINAES.

A edição do Decreto n. 5.773, de nove de maio de 2006, na qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior, assim como cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino, exigem uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional).

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, a qual estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Ministério da Educação deu início a um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior - SESU, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC, do Conselho Nacional de Educação - CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais - INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96 (LDB), o que motivou a alteração anteriormente ocorrida.

De acordo com o MEC (BRASIL, 2006), este documento apresenta um roteiro de apoio às Instituições, com a intenção de subsidiar a construção de seu Plano de Desenvolvimento Institucional. O Plano de Desenvolvimento Institucional, portanto consiste basicamente num documento, onde se definem a missão da Instituição de Ensino Superior e as estratégias para o atingimento de suas metas num período de

cinco anos. Assim como seu cronograma de desenvolvimento e a metodologia de implementação dos objetivos e ações do plano das IES, tendo em vista a coerência e a articulação entre as diversas ações, assim como a manutenção do padrão de qualidade e orçamentos, quando pertinente.

Lopes (2010) em um estudo realizado em universidades do sul do Brasil identificou que existe certa incoerência entre os princípios de formulação de estratégias e a prática das universidades por conta deste processo ainda ser principiante nas instituições, assim como as áreas de planejamento funcionarem de forma desarticuladas. A autora identificou ainda, que os documentos de planejamento, como o PDI dessas instituições, possuem algumas características em comum, como:

- a) definição muito ampla ou difusa de objetivos, aonde não estabelece precisamente suas metas claras, como, por exemplo, conhecimento a ser priorizado numa futura expansão de curso ou investimentos. Isso ocorre pelo fato do processo decisório utilizado pelas universidades serem tomadas em consenso, ou seja, se evita situações que geram conflitos, dando preferências por uma área em detrimento da outra. As instituições têm dificuldade de analisar seu entorno e identificar desafios, ou oportunidades de crescimento e de oferecer respostas às demandas da sociedade;
- b) ausência de metas/indicadores de resultados, pois como a maior preocupação dos gestores é atender às exigências da avaliação e dos órgãos de controle externo, as instituições se omitem no momento de estipular metas, ou indicadores de resultados, elaborando suas prestações de contas anuais ou relatórios de avaliação relacionando as ações dispersas implementadas na instituição como um planejamento elaborado, gerando uma espécie de planejamento retrospectivo e engrossando os resultados da gestão, exatamente pelos objetivos serem amplos.

Lopes (2010) observou ainda que, em vista da dificuldade manifestada pelas universidades em estabelecer objetivos claros, os programas analisados têm pouca ou nenhuma articulação com os planos de desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão tratados os aspectos metodológicos a serem empregados para o desenvolvimento da pesquisa, desenhados em concordância com o problema de pesquisa, com os objetivos gerais e específicos. Em seguida serão detalhados o problema central e as questões de pesquisa, o delineamento de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis, a identificação da população e da amostra de coleta de dados, e tratamento de dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA CENTRAL

As Instituições de Ensino Superior enfrentam grandes desafios em sua gestão. Alguns destes estão relacionados com o planejamento estratégico, no qual existe uma dicotomia entre o plano posto no papel, ou seja, idéias e intenções, e a ação que de fato ocorre. As IES se deparam com processos decisórios e formas de gestão que mesclam aspectos políticos, burocráticos, colegiados e anárquicos, as quais as tornam peculiares às organizações complexas e que conseqüentemente influenciam neste processo de planejamento estratégico.

Neste sentido, como integrar dois esforços muitas vezes distintos, onde a instituição estabelece seu plano estratégico de forma mais específica de acordo com sua visão, interpretação e interesses, mas que ao mesmo tempo esteja alinhado com um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em ações macro, num plano mais detalhado para o futuro, cuja diretriz do MEC estabelece regras e orientações detalhadas que controlam as ações das instituições. Esse controle sobre as ações de uma instituição, através do Plano Estratégico é um instrumento de validade importante que as fará funcionar? Por isso a importância de se discutir as possibilidades e limitações que poderão ocorrer num possível alinhamento destes esforços. O seguinte problema central norteará este estudo:

É possível alinhar o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

No intuito de responder ao problema central deste estudo, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

O que caracteriza o processo de planejamento estratégico na IES?

O que caracteriza o processo de formação do PDI praticado pela instituição?

Que benefícios e barreiras podem ser identificados no esforço de alinhamento destas duas abordagens na IES?

Que obstáculos gerenciais podem ser enfrentados neste esforço integrador?

Por meio da primeira questão será verificado na IES, como funciona o plano estratégico nesta organização, mais especificamente por conta da sua complexidade, os elementos que influenciam no seu posicionamento estratégico frente às mudanças, tendências do ambiente externo. Em seguida será verificado como funciona o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nestas organizações e suas características, observando se existe algum tipo de integração direta com o plano estratégico na IES analisada.

Neste sentido, a quarta questão deverá se identificar a possibilidade de um alinhamento estratégico na IES e se através dele é possível realizar a integração do planejamento estratégico e o Plano de desenvolvimento institucional e, portanto, quais implicações gerenciais e os fatores que pode influenciar esse alinhamento e implementação de estratégias, considerado comportamento, estrutura e processo na organização.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa para Martins e Theóphilo (2009) com base na concepção de *design* referente ao planejamento, esboço ou mesmo desenho, que envolvem os meios técnicos da investigação; correspondente ao planejamento e estruturação da pesquisa e sua dimensão mais ampla, compreendendo tanto a

diagramação, quanto a previsão de coleta e análise de informações, dados e evidência.

Considerando a forma de abordagem do problema, definiu-se pela pesquisa de método misto, com avaliação tanto qualitativa, como quantitativa, portanto contemplando ambas na investigação científica. Martins e Theóphilo (2009) consideram que é descabido o entendimento que possa haver pesquisa exclusivamente qualitativa ou quantitativa. Logo, na visão dos autores, as pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletadas podem ser mensurados. Neste caso, os dados podem ser filtrados, organizados e tabulados, para serem submetidos a técnicas ou testes estatísticos.

Enquanto a pesquisa qualitativa, as informações, dados e evidências obtidas não são passíveis de mensuração, pois pedem descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, de conteúdos, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números, sendo sua coleta de dados mais específica.

3.2.1 Estratégia de pesquisa: estudo de caso

O método de análise será o estudo de caso. Trata-se de um estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente, com investigações empíricas, cuja pesquisa é realizada em fenômenos dentro do seu contexto real (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A intenção deste estudo é obter uma visão mais ampliada sobre outros casos similares.

Para Stake (2000, p. 436), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. Para o autor, um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas.

Nesta mesma linha, Yin (1994) destaca que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. O mesmo afirma que, o estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada para ao investigador que busca o “como” e o “porque”

de algum acontecimento contemporâneo, do qual tem pouco ou nenhum controle.

Este trabalho utilizará em sua metodologia a pesquisa exploratória, cuja base está em dados de natureza mista, devido sua complexidade será realizada combinação dos dados na fase de planejamento do método, na coleta e na análise com seu efeito múltiplo. Neste sentido, a análise qualitativa inicial trata de questões pouco exploradas pela literatura (emergentes) e permite o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados a ser aplicado em pesquisa quantitativa em população pertinente ou diferentes populações.

A justificativa para o uso deste método é a apresentação do modelo integrado de pesquisa, assim como os procedimentos de pesquisa para cada um dos métodos, a noção de público e amostragem para cada um deles. Além de discussão de procedimentos de validação para cada um dos métodos e da sua integração e Procedimentos de análise dos dados (estatísticas e método de análise - conteúdo, discurso ou narrativa).

Apesar de existirem referências teóricas suficientes sobre as variáveis a serem estudadas, espera-se que a fase exploratória seja importante em função de existirem poucos referenciais teóricos que sejam específicos sobre práticas de gestão estratégica em IES. O trabalho também terá um enfoque descritivo, pois descreve a realidade vivida, sem a intenção de modificá-la.

A premissa deste enfoque é que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas através da descrição e análise de observações objetivas e diretas, apresentando um panorama detalhado do fenômeno, no intuito de facilitar a compreensão deste. O nível de análise é Instituição de Ensino Superior (IES), localizada em Curitiba- PR e a unidade de análise serão os gestores da referida Instituição.

3.2.2 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas

Gil (1999) esclarece que a operacionalização das variáveis, a qual pode ser definida como processo que sofre um conceito é uma tarefa indispensável para obtenção de dados necessários ao teste de hipóteses para responder as perguntas de pesquisa. Esta operacionalização tem a finalidade de se encontrar os correlatos

empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação, traduzindo em conceitos mensuráveis.

Dessa forma, a distinção entre definição constitutiva e definição operacional para melhor compreensão da realidade observada, podem ser realizadas da seguinte forma (MARCONI; LAKATOS, 1985):

Definição constitutiva: oferece os equivalentes. São em geral definições essenciais e descritivas.

Definição operacional: indica técnicas, com que se trabalha, para estabelecer uma conceituação. A própria técnica é operada exatamente por causa de um motivo que se encontra mais no fundamento da situação em que se exerce a definição operacional.

Segundo Gil (1999), o processo lógico de operacionalização de uma variável requer primeiramente a definição teórica da variável e a enumeração de suas dimensões, por conseguinte a definição empírica ou operacional, fazendo referência aos elementos que indicam seu valor de forma prática.

Plano estratégico

DC: o plano estratégico é o padrão ou uma intenção que integra as principais metas, políticas e seqüenciais de ações de uma organização em um todo coerente Quinn (2001).

DO: o plano estratégico será investigado por meio das entrevistas estruturadas com os gestores, análise documental e observação direta considerando os aspectos desta ferramenta no alinhamento estratégico na gestão da IES.

Plano de desenvolvimento institucional (PDI)

DC: o plano de desenvolvimento institucional é um documento elaborado para um período de cinco anos que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

DO: a sua operacionalização será obtida pela verificação de dados primários de documentos recentes dos últimos cinco anos da IES e como dados secundários, os documentos do Plano de Desenvolvimento Institucional de anos anteriores.

Alinhamento estratégico

DC: o alinhamento estratégico é a adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externo (mercado) e interno (estrutura administrativa) Henderson e Venkatraman (1993). Neste sentido, o alinhamento estratégico envolve a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização.

DO: as práticas relacionadas ao alinhamento estratégico serão obtidas pela verificação do processo de execução da estratégia praticada pela IES, foco de estudo, na qual envolvem as atividades de desdobramento da estratégia em planos, através das áreas, setores, indicadores de desempenho, objetivos, orçamentos, comunicação das estratégias e suas avaliações, assim como a observação direta e entrevistas com gestores.

Gestão estratégica

DC: a essência da gestão estratégica é elaborar por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, assim como construir as competências fundamentais necessárias para o sucesso nos empreendimentos futuros (HERRERO FILHO, 2005).

DO: a prática da gestão estratégica será verificada pela forma com que este processo é construído pelos seus gestores, na busca de uma integração entre o Plano Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional, analisando quais as implicações gerenciais decorrentes deste esforço integrador, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores, análise documental e observação direta considerando os aspectos influentes como comportamento, estrutura e processos na organização.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Martins e Theóphilo (2009) conceituam população como um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Enquanto que amostra é o subconjunto da população. A população neste

estudo será caracterizada pela Instituição de Educação Superior Pública, sem fins lucrativos, localizada em Curitiba/PR.

A organização analisada atua no segmento de educação desde o século passado. A instituição não foi criada e, sim, transformada a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Como a origem deste centro é a Escola de Aprendizagem Artífices, fundada em 1909, a instituição herdou uma longa e expressiva trajetória na educação profissional. Em 2005 passou a ser a UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR) – a primeira especializada do Brasil. Atualmente, a Universidade Tecnológica conta com doze campi, distribuídos nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo.

A Instituição conta atualmente, com 1.589 docentes, 794 técnico-administrativos e 17.926 estudantes matriculados em cursos de educação profissional de técnico de nível médio, de graduação e em programas de pós-graduação *stricto sensu*, distribuídos em seus 12 Campi no Estado do Paraná. Tem a prática de desenvolver planos e projetos institucionais, independentemente das mudanças de gestão, o que contribui com a análise documental, apresentando as condições e ambiente para a realização do respectivo estudo.

A amostra caracteriza-se como não probabilística e intencional, através da seleção de um subgrupo da população representando toda a população que se pretende estudar. Marconi e Lakatos (2000) acreditam que na amostragem não probabilística intencional, o pesquisador escolhe os casos que acredita serem importantes na contribuição que estes podem dar a pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados será baseado na utilização de técnicas múltiplas objetivando a compreensão da complexidade do fenômeno, conforme as recomendações de Yin (2001) que propõe a utilização de múltiplas fontes de dados, características do estudo de caso.

A metodologia de coleta de dados será realizada em duas frentes

mutuamente complementares:

- a) dados primários: serão coletados por meio de questionário e entrevistas semi-estruturadas feitas com 22 (vinte e dois) gestores responsáveis pelo planejamento da IES, composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, presidente da fundação, diretores e coordenadores acadêmicos, conforme o quadro 1 (um). O objetivo é obter a percepção dos gestores, quanto ao processo de planejamento, fatores que podem influenciar estes esforços, como estrutura e comportamento na organização;
- b) dados secundários: serão coletados por meio de análise documental, conforme os documentos no quadro 1 (um), por meios de planos institucionais, relatórios, avaliações institucionais, atas de reuniões, tendo como foco levantar as práticas da gestão estratégica e a implementação de estratégias, identificando benefícios ou barreiras na integração de esforços no desenvolvimento do processo de produção do plano estratégico e PDI.

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS			
DADOS PRIMÁRIOS		DADOS SECUNDÁRIOS	
Gestores	Quantidade	Documentos	Ano/Publicação
Reitor	1	Plano Estratégico	2009 a 2011
Vice-reitor	1	PDI	2005/2011
Pró-Reitor de Administração	1	Avaliação Institucional	2009 a 2011
Pró-Reitora de Extensão e Cultura	1	Relatórios de gestão	2009 a 2011
Pró-Reitora de Graduação	1		
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	1		
Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças	1		
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas	1		
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis	1		
Presidente da Fundação	1		
Diretores Acadêmicos (1 por unidade)	6		
Coordenadores Acadêmicos (1 por unidade)	6		

Quadro 1 - Formação de amostra para entrevista e análise documental

Fonte: A autora.

As entrevistas semi-estruturadas terão como objetivo levantar questões

relevantes relacionadas às questões de pesquisa e será aplicada aos gestores responsáveis pelo planejamento da IES no intuito de compreender o processo decisório e as estratégias utilizadas. A entrevista trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente com, base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Este instrumento é apropriado para a obtenção de dados e profundidade a cerca do comportamento humano, bem como informações sobre o que as pessoas entendem, crêem, esperam, sentem, desejam, fazem, fizeram ou que pretendem fazer, assim como suas opiniões sobre determinados assuntos (GIL, 1999).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, realizar-se-á o tipo de entrevista denominado por pautas ou semi-estruturadas, apresentando certo grau de estruturação, a qual utiliza como guia pontos que explora o conhecimento do entrevistado sobre a gestão estratégica, processos de planejamento e implementação das estratégias, integração de esforços na busca de um alinhamento entre plano estratégico e PDI, assim como convergências e divergências deste processo na IES foco do estudo. Este tipo de entrevista é conduzido com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador.

3.4.1 Instrumentos de coleta de dados

Os dados de avaliação da IES serão obtidos pela aplicação do instrumento a ser aplicado no tipo de entrevista, semi-estruturadas com a seguinte estrutura:

- a) perfil do respondente: formação, cargo e função, experiência (tempo de serviço) como gestor na Instituição;
- b) gestão estratégica: elementos que influenciam o posicionamento estratégico dos gestores frente ao alinhamento de esforços na integração de plano estratégico como ações micro e o plano de desenvolvimentos institucional com ações macro. Quais as implicações deste processo na

gestão estratégia, levando em consideração os fatores comportamentais, processuais e estruturais;

- c) implementação de estratégias: como funciona o processo de execução, envolvendo as atividades de desdobramentos de estratégias em projetos e planos estratégicos pelas áreas e setores, assim como definição de metas, integração de estratégias, indicadores de desempenho e avaliação;
- d) alinhamento do planejamento estratégico e plano de desenvolvimento: identificar se existe integração entre os dois processos de produção na IES, levando em conta fatores como estrutura, processos e comportamento;
- e) sugestões de possibilidades e limitações na utilização desta ferramenta na gestão das IES.

3.5 PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A análise do estudo de caso é um dos aspectos mais complexos com relação aos aspectos desenvolvidos dentro do estudo de caso, sendo que o tratamento da evidência e desenvolvimento das conclusões analíticas são de grande importância na finalização de uma pesquisa bem sucedida (YIN, 1994).

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a análise de dados será qualitativa, quando necessitarem de descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas em dados ou números. Assim, a análise de dados será interpretativa, com base na coerência interna da argumentação, assim como sua validade, originalidade do tratamento dado ao problema; profundidade de análise ao tema, alcance de conclusões e conseqüências e a apreciação e juízo pessoal das idéias defendidas.

Enfim, para efeito de validade de levantamento e análise de dados, será utilizada a estratégia de triangulação, utilizando a tanto a abordagem quantitativa quanto qualitativa para complementação, ou seja, com múltiplas fontes de dados (15% de diretores, 50% de responsáveis pelo planejamento, 25% de coordenadores da área, 10% coordenadores de cursos) ou múltiplos métodos (documentos e entrevistas) para confirmar as descobertas emergentes.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente projeto de dissertação tem as seguintes limitações:

- a) o estudo estará limitado a análise de uma instituição de educação superior e de sua mantenedora;
- b) baseado na percepção dos gestores responsáveis pelo planejamento das instituições foco do estudo;
- c) o método de estudo de caso, por sua característica, não permite a generalização de seus resultados a outras instituições congêneres;
- d) a coleta de dados será outro fator limitante, pois os depoimentos estão restritos a um limitado número de entrevistados, e não a todos os membros da organização universitária;
- e) em razão da natureza descritiva, o estudo ficará limitado à percepção dos gestores responsáveis pelo planejamento a serem entrevistados, no que se refere ao processo de implementação de estratégias neste processo, que, portanto estão sujeitas a variação ao longo do tempo.

4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO

Neste capítulo, é apresentado o cronograma para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa que é proposto neste projeto. Também são apresentados os recursos necessários estimados para cada etapa do trabalho.

Atividades Previstas	abr/mai 2010	jun/Jul 2010	ago/set 2010	out/nov 2010	dez/10	jan/fev 2011	mar/abr 2011	mai/jun 2011	jul/ago 2011	set/out 2011	nov/de z 2011	jan/fev 2012	mar/abr 2012	Recursos R\$
Escolha do tema e definição do orientador														
Elaboração do projeto de pesquisa														124,00
Apresentação do projeto para qualificação														60,00
Pesquisa bibliográfica														300,00
Coleta de dados														100,00
Análise dos dados														50,00
Defesa da dissertação														150,00

Quadro 2 - Cronograma e orçamento

Fonte: A autora.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Márcia C. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Homewood, IL.: Irwin, editions 1971, 1980, 1987.

ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 449-461, 1991.

ANSOFF, I. The state of practice in planning systems. **Sloan Management Review**, winter, p. 1-24, 1977.

ALMEIDA, P. E. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

ALMEIDA, Edson Pacheco de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 216-232, 1999.

AXELROD, R. M.; COHEN, M. D. **Harnessing complexity**: organizational Implications of a scientific frontier. New York: The Free Press, 2000.

BALDERSTON, F. **Dynamics of planning**: strategic approaches and higher education, 1981.

BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. New York: John Wiley & Sons, 1971.

BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in**

educations. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BAUER, R. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process.** Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em:
<<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 4 out. 2010.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em:
<<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 4 out. 2010.

BRYSON, John M.; ALSTON, Farnum K. **Creating an implementing your strategic plan.** San Francisco: Jossey Bass, 1996.

CASTRO, Luiz Manuel Mota de. A percepção prática dos dirigentes universitários em relação ao planejamento. **UFSC**, 2003.

CAVALCANTE. G. G.; ARAÚJO. V. A. M.; MORAES. A. F. W. Análise crítica da proposta das estratégias emergentes de Henry Mintzberg. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. 12. 2005. Bauru. **Anais... SIMPEP.** Bauru, SP, nov. 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure.** MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, V. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CILLIERS, Paul. **Why we cannot know complex things completely.** In: Lawrence Erlbaum Associates, 2002

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity.** The American College President. New York (USA): McGraw-Hill, 1974.

CORRÊA, A.. C. **A divulgação da produção científica como um item de controle de qualidade da pesquisa.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 1998.

CORRÊA, A.. C. O Balanced Scorecard como um Sistema Complexo Adaptativo: uma abordagem quântica à estratégia. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC, Florianópolis, SC, 2005.

CORRÊA, A.. C. Sistema de gestão para a IES com Base no 'balanced scorecard como um sistema complexo adaptativo': uma abordagem quântica à educação superior. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITÁRIA EN AMERICA DEL SUL: MOVILLIDAD, GOVERNABILIDAD E INTEGRACION REGIONAL. 7., 2007. **Anais...** Mar Del Plata, Argentina, 29 nov. - 1 dec. 2007.

CORREA, A. **Plano de implementação do projeto pedagógico institucional (PPI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 2008. Disponível em: <<http://www.reitoria.ufsc.br/~preg/ppi.htm>>. Acesso em: 4 out. 2010.

CORRÊA, A. C. et al. Mapa estratégico para as IES fundamentado em um sistema de gestão Integrado: uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI. **INPEAU**, UFSC, 2008

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **RAE CLASSICOS**, out./dez. 2005.

ETZIONI, A. **Organizações complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.

GERSHENSON, C.; HEYLIGHEN, F. How can we think complex? **Managing organizational complexity**: philosophy, theory and application age publishing, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMID, J. E. A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do

projeto de pesquisa. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**, ano IV, n. 06, 1 sem. 2002.

HARDY, C. FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

HARDY, C. et al. 1983. In: HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1996.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

HOLLAND, J. **Hidden order**: how adaptation builds complexity. Cambridge: Perseus Books, 1995.

JUSTINO, K. E: **Fatores influentes na implementação de estratégias**: um estudo em instituição privada de educação superior. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba-PR, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KELLER, George. **Academic strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KELLER, George. Examining what works in strategic planning. In: PETERSON, Marvin W.; DILL, David D.; METS, Lisa A., and associates. **Planning and management for a changing environment**: a handbook on redesigning postsecondary institutions. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

LEAVIT, H. J. Beyond the analytic manager. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 5-12, 1975.

LINDBLOOM. The science of muddling through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88.

LOPES, M. C. B. A gestão de pessoas nas IES: o modelo de gestão por competências. ANPEDSUL, 2010.

LOCKWOOD, G. In: LOCKWOOD, G.; DAVIES, J. Universities: the management challenge. **The Society for Research into Higher Education & NFER-NELSON**, 1985.

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976. p. 69-81.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, v. 43, n. 2, 2003. p. 78-93. McMillan Publishers Inc., New York.

MCINTYRE, L. Complexity: a philosopher's reflections. **Complexity**, v. 3, n. 6, p. 26-32, 1998.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, 1991, p. 53-69.

MEYER JUNIOR, V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior**: técnica ou arte? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV, 2004. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, UFSC, 2004.

MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. Planeamiento universitario: mito y realidad. **Invest. Educ.**, v. 21, n. 1, p. 283-292, 2006.

MEYER JUNIOR, V. A escola como organização complexa. In: EYING, A.; GHISI, M. L. **Políticas e Gestão da Educação Superior**, 2007.

MEYER JUNIOR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MEYER JUNIOR, V. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Anpad: Salvador-Bahia, 2006.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: SEMINÁRIO ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000. Brasília, 1991. **Seminário...** Brasília, 1991.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. (Org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.

MEYER, J.W. E ROWAN,B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**, *AJS* Volume 83 Number 2, 1977.

MILLER, C. C. CARDINAL, B. C. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. **Academy of Management Journal**, v. 6, p. 1649-1665, 1994.

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

MINTZBERG, H. Research on strategy-making. In: PROCEEDINGS OF THE ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT. 32. **Annual...** Minneapolis, 1972.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. **Perspectives on Strategic Management**. New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**. v. 16, n. 2, p. 44-55, 1973.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-75, 1976.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998. p. 1-21.

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

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, n. 6, p. 257-272, 1985.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, Edição modificada. 2003

QUINN, J. B.; VOYER, J. Administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

QUINN, J. Logical incrementalism 1980 In: WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context**. London: International Thomson Business Press, 1998. p.173-184.

QUINN, J.B in: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REBELO, M. B. L. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades**: a perspectiva da teoria da complexidade. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2004.

REBELO, M. B. L.; COELHO, R. S. C. C.; ERDMANN, H. R. **Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades**, 2000.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass: San Francisco, 1992.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. Management policy and strategy. **Text, Readings and Cases**, 1977.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr./jun. 1992.

STACEY, Ralph D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1996.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p 1-19, 1976.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

WHITTINGTON, R. Putting Gidens into action: socialsystems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 697-71,1992.

WHITTINGTON, R. Praticice perspective on strategy: unifying and developing a field. In: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS, 2002. **Anais...** Academy of Management, 2002.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994 e 2001.

YOUNG, S. Some dimensions of strategic planning for higher education. *Planning for Higher Education*, v. 9, n. 4, p. 1-7, summer, 1981.