

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPAD
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL PUCPR/UNIVILLE**

ELISA KASPAREIT JUSTINO

**FATORES INFLUENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

CURITIBA

2009

ELISA KASPAREIT JUSTINO

**FATORES INFLUENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Interinstitucional da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Universidade da Região de Joinville, sob a orientação do Prof. Dr. Victor Meyer Jr.

CURITIBA

2009

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

J96f
2009

Justino, Elisa Kaspereit

Fatores influentes na implementação de estratégias : um estudo em instituição privada de educação superior / Elisa Kaspereit Justino ; orientador, Victor Meyer Jr. – 2009.
83 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009

Bibliografia: f. 77-79

1. Ensino superior. 2. Universidades e faculdades particulares. 3. Planejamento estratégico. I. Meyer Júnior, Victor. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

**FATORES INFLUENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO PRIVADA
DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

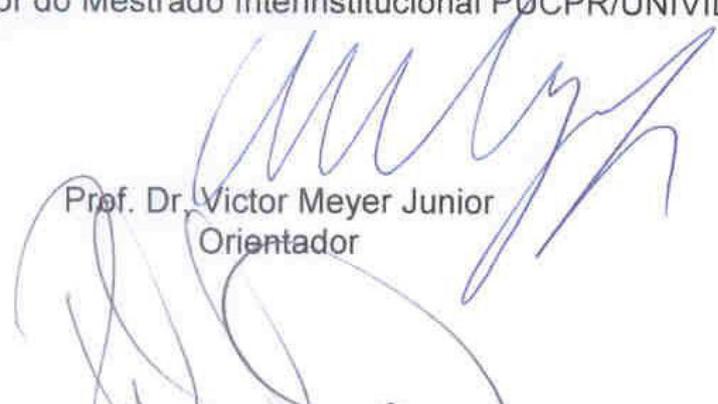
Por

ELISA KASPAREIT JUSTINO

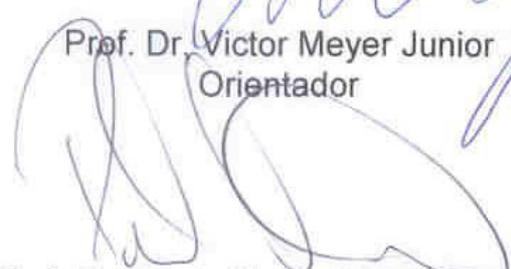
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva
Coordenador do Mestrado Interinstitucional PUCPR/UNIVILLE



Prof. Dr. Victor Meyer Junior
Orientador



Prof. Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto
Examinador



Prof.ª Dra. Amelia Silveira
Examinadora

Para

Meu esposo e companheiro de tantos anos, Jaime, pelo amor, carinho e apoio durante esta jornada tão árdua e, ao mesmo tempo, tão gratificante;

e

minhas filhas, Vanessa e Gabriele, por existirem, e simplesmente por isso, serem o principal motivo de minha felicidade e a motivação para minhas superações.

e

minha avó Mathilde e meus pais Hildegard e Reinaldo pelo incentivo à formação educacional contínua e um importante aspecto relacionado, “determinação”.

AGRADECIMENTOS

Essa dissertação é resultado de um trabalho que contou com a colaboração direta e indireta de várias pessoas, as quais merecem meu agradecimento especial:

Ao Prof. Victor Meyer Jr: pelos ensinamentos teóricos e práticos; pela sinalização clara dos caminhos que deveríamos trilhar no desenvolvimento da pesquisa; pela amizade sincera que nos brindou; e pelos sentimentos de respeito pessoal e profissional que nos mostrou durante a realização do trabalho.

Ao Prof. Sergio Roberto Arruda, diretor geral da corporação, pelo apoio e participação na pesquisa como respondente do questionário.

À Sra. Hildegarde Schlupp, diretora da organização alfa, pelo incentivo, pela inspiração e principalmente por acreditar nas minhas capacidades, além de permitir que o estudo se realizasse na organização e contribuir como respondente do questionário.

Aos demais gestores Alceri, Dalton, Daniel, Izabel, Jairo, José Mario, Fabiana, Fusinato, Godoi, Karnopp, Moissa, Prusse, Raphael, Rodrigo, Ronaldo Scoz, Sandi, Uiran, Vinagre pela valiosa contribuição como respondentes do questionário.

À colega Lucilaine Maria Pascucci pela troca de experiências em implementação de estratégias como prática social.

Ao colega Dr. Juan Ygnácio Koffler Añazco pelo apoio na tabulação dos dados e revisão metodológica.

A todo corpo docente do Minter PUC PR/Univille em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, pelo compartilhamento de conteúdos nas disciplinas ministradas e, acima de tudo, pelo carinho e zelo evidenciados na realização da nobre missão de educador.

A toda minha família e amigos, que apoiaram o estudo, incentivando-me e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os colegas mestrandos, pela troca, apoio e amizade.

RESUMO

Este trabalho focaliza, como principal objeto de estudo, as instituições privadas de educação superior (IES), organizações complexas e diferenciadas de quaisquer outras organizações por exigirem uma gestão estratégica capaz de lidar simultaneamente com questões ligadas à sustentabilidade, ao atendimento das expectativas da sociedade e suas características especiais. A questão fundamental abordada neste âmbito residiu num dos aspectos mais críticos do processo de gestão estratégica, que é a implementação de estratégias. O objetivo central da pesquisa foi o de analisar os fatores que influenciam a implementação das estratégias em uma instituição de educação superior privada. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso em uma instituição de educação superior privada, localizada em Joinville, estado de Santa Catarina. O referencial teórico abordou o contexto das IES brasileiras, as teorias da complexidade, a IES como organização complexa, a gestão estratégica nas IES, a implementação de estratégias e os fatores influentes: externos, internos e como prática social. A comparação dos resultados obtidos pela fonte primária (percepção dos gestores), com os fornecidos pela fonte secundária (documentos), aliada à observação direta do pesquisador, revelou os dados necessários para responder às questões de pesquisa e questão central, norteadoras deste trabalho. A análise de dados, por sua vez, apontou que os aspectos práticos atinentes à implementação dos objetivos organizacionais estão mais relacionados a um fluxo de práticas sociais, com predomínio da construção coletiva como fruto de percepções, interações e ações na organização, e menos como resultado de programação estratégica. Os resultados finais apontam, em relação à questão central de pesquisa, a existência de lacunas na implementação das ações previstas, reforçando a existência de fatores influentes a serem explorados (dependência externa, convergência entre objetivos e ações, comunicação, participação e integração das áreas e grupos, recursos financeiros e humanos, capacidade do gestor intermediário em materializar a estratégia) para a implementação das estratégias. Em razão disto, permite-se concluir que o êxito do processo de implementação das estratégias em organizações educacionais está relacionado a dar respostas adequadas às influências externas, exigindo gestores com competência gerencial capaz de identificar as oportunidades e atuar estrategicamente, adequando objetivos e ações, recursos financeiros e humanos, integrando e envolvendo áreas e grupos e comunicando adequadamente a estratégia, sem nunca perder de vista as características de complexidade que as diferem de outras organizações empresariais. Recomendações pertinentes fazem parte, ao final, como incentivo a novas abordagens sobre o tema.

Palavras-chave: Instituição de educação superior. Gestão estratégica. Implementação de estratégias. Fatores influentes.

ABSTRACT

This work approaches, as a main study object, the private Superior-Education Institutions (SEI's), complex and distinct from any other organizations because they require a strategic management capable of dealing simultaneously with sustainability issues, compliance with the society expectations and its specific features. The essential issue approached in this scope lies in one of the most critical aspects of the strategic management process, which is the implementation of strategies. The central objective of the research was to analyze the factors that have influenced the implementation of strategies in a private Superior-Education Institution. The research has been characterized as a case study at a private Superior-Education Institution located in the city of Joinville, state of Santa Catarina. The table of theoretical references listed the context of the Brazilian SEI's, the complexity theories, the SEI's as complex organizations, the strategic management in the SEI's, the implementation of strategies and the influencing internal, external and social-practice factors. A comparison between the results obtained from the primary source (managers point of view) and those from the secondary source (Documents), allied o the researcher's direct observation, has revealed the necessary data to answer both, the research questions and the main issue of this work. The data analysis, in turn, indicated that the practical aspects towards the implementation of organizational objectives are much more related to a flow of social practices, particularly collective construction with resulting perceptions, interactions and actions in the organization, and much less as a result of strategic programming. The final results, with regards to the research main issue, indicate the existence of gaps in the implementation of the foreseen actions, thus reinforcing the existence of influencing factors to be explored (Dependence on outside factors, convergence between objectives and actions, communications, participation and integration of departments and committees, financial and human resources, the middle manager's capability to make the strategy come true) for the implementation of the strategies. It is therefore allowed to conclude that the success of the strategy-implementing process in educational organizations is related to providing the external influences with proper answers, thus demanding competent managers capable of identifying opportunities and acting strategically, adapting objectives and actions, financial and human resources, integrating and involving departments and committees and properly communicating the strategy without ever losing the complexity features that make them distinct from other business organizations. Pertaining recommendations are part, in the end, as an encouragement to other approaches to the subject.

Key-words: Superior-Education Institution. Strategic Management. Implementation of strategies. Influencing factors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Estabelecimentos e Matrículas de Ensino Superior Privado no Brasil.....	20
Quadro 2 - Características organizacionais de instituições acadêmicas e de burocracias tradicionais.....	29
Quadro 3 - Modelos tradicionais e alternativos de configurações de Administração universitária.....	30
Figura 1 - Função dos entrevistados.....	70
Figura 2 - Cadeia dos processos.....	77
Figura 3 - Modelo de gestão da organização.....	78
Quadro 4 - Formas de comunicação das estratégias.....	100
Gráfico 1 - Relação entre implementação de estratégias e desempenho da organização.....	114
Quadro 5 - Eficácia do processo de implementação das estratégias.....	116
Quadro 6 - Fatores influentes na implementação das estratégias.....	124
Figura 4 - Etapas da elaboração do plano estratégico.....	159
Figura 5 - Desdobramento da estratégia.....	160
Figura 6 - Etapas da elaboração do plano de trabalho da organização.....	160
Figura 7 - Monitoramento da implementação das estratégias.....	166
Quadro 7 - Mecanismos de monitoramento das estratégias e planos de ação.	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais legislações.....	75
Tabela 2 - Classificação da força de trabalho.....	75
Tabela 3 - Escolaridade dos colaboradores da Mantenedora x Organização.....	76
Tabela 4 - Função dos gestores.....	79
Tabela 5 - Gênero dos gestores.....	80
Tabela 6 - Escolaridade dos gestores.....	80
Tabela 7 - Tempo de serviço dos gestores.....	80
Tabela 8 - Experiência gestora na organização.....	81
Tabela 9 - Função do planejamento.....	82
Tabela 10 - Gestão estratégica na prática.....	84
Tabela 11 - Formulação das estratégias.....	85
Tabela 12 - Implementação das estratégias.....	87
Tabela 13 - Eficácia do processo de implementação das estratégias.....	88
Tabela 14 - Importância dos fatores influentes.....	89
Tabela 15 - Fator influente externo.....	92
Tabela 16 - Monitoramento dos fatores externos.....	95
Tabela 17 - Características dos objetivos organizacionais.....	96
Tabela 18 - Foco dos esforços para alcance dos objetivos estratégicos.....	97
Tabela 19 - Participação dos gestores.....	98
Tabela 20 - Comunicação que orienta a implementação das estratégias.....	99
Tabela 21 - Monitoramento do processo de implementação das estratégias.....	101
Tabela 22 - Interdependência interna.....	103
Tabela 23 - Convergência entre objetivos e ações.....	104
Tabela 24 - Recursos financeiros.....	105
Tabela 25 - Recursos humanos.....	106
Tabela 26 - Recursos organizacionais.....	107
Tabela 27 - Os gestores e a implementação das estratégias.....	109
Tabela 28 - Os gestores e o <i>fazer</i> a estratégia.....	110

Tabela 29 - O gestor intermediário e a implementação das estratégias.....	112
Tabela 30 - Relação estratégia <i>versus</i> desempenho.....	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-PRÁTICAS.....	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	19
2.1 O CONTEXTO DAS IES BRASILEIRAS	19
2.2 AS TEORIAS DA COMPLEXIDADE	23
2.2.1 Sistemas adaptativos complexos	24
2.3 A INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA	26
2.3.1 A instituição de educação superior como burocracia profissional	30
2.3.2 A instituição de educação superior e os demais modelos	34
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES	37
2.5 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	45
2.5.1 Implementação de estratégias: fatores externos influentes	48
2.5.2 Implementação de estratégias: fatores internos influentes	51
2.5.3 Implementação de estratégias: influência da prática social.....	54
3 METODOLOGIA	60
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA CENTRAL	60
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	61
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.2.1 Estratégia de pesquisa: estudo de caso	63
3.2.2 Definições Constitutivas (DC) e Operacionais (DO) das Categorias Analíticas	65
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	67
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	68
3.4.1 Instrumento de coleta de dados	69
3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	72
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	73

3.6.1 Com relação ao método.....	73
3.6.2 Com relação ao desenvolvimento do estudo	74
3.7 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO FOCO DE ESTUDO	74
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	79
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	79
4.2 ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA	81
4.3 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	86
4.4 ANÁLISE DOS FATORES INFLUENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	88
4.4.1 Fatores influentes: externos	92
4.4.2 fatores influentes: internos	95
4.4.3 Fatores influentes: como prática social	108
4.4.4 Eficácia do processo de implementação das estratégias	115
4.4.5 Considerações.....	119
5 CONCLUSÃO	126
5.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA.....	126
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	138
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO ALFA.....	139
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
5.5. PERFIL DA PESQUISADORA	142
REFERÊNCIAS.....	143
ANEXOS	152

1 INTRODUÇÃO

As instituições de educação superior (IES) são organizações com características complexas, que as diferenciam significativamente de quaisquer outras organizações. Porém, não bastasse sua singularidade intrínseca, nas últimas duas décadas assistiu-se a uma profunda transformação do cenário da educação superior, especialmente das privadas, do país.

Questões como a entrada de novos concorrentes no mercado, a oferta de novos cursos, uma maior disponibilidade de vagas oferecidas, o aumento da inadimplência do corpo discente, a diminuição do valor das mensalidades cobradas, bem como a elevação dos requisitos mínimos exigidos pelos órgãos públicos regulamentadores para o funcionamento de IES assim classificadas, contribuíram decisivamente para a reformulação da indústria privada do ensino superior no país.

A partir desta realidade, as IES têm sido desafiadas a estabelecer uma gestão estratégica para que possam lidar simultaneamente com questões ligadas à sustentabilidade e ao atendimento das expectativas da sociedade. Na prática, observa-se que a gestão estratégica das IES da iniciativa privada, em sua grande parte, tem se revelado incapaz de combinar este tipo de gestão com as características especiais das instituições de educação superior.

Neste tipo de organização as pessoas e os grupos tomam diferentes direções, sem a existência e/ou maior coordenação e controle entre as partes. Estas características explicam a expressão “anarquia organizada”, cunhada por Cohen e March (1974), representando a natureza confusa, ambígua, desconexa e fluida que caracteriza a organização acadêmica existente no interior das IES.

Outra importante abordagem para melhor entender a complexidade das organizações é o conceito de escola como “sistema frouxamente articulado”. De acordo com Weick (1976), o conceito de “frouxamente articulado” refere-se à presença de elementos conectados que compartilham alguns pontos comuns, mas que respondem ou reagem a outros fatores, porém cada elemento mantém identidade ou características próprias. Este conceito constitui-se como uma das principais contribuições teóricas para considerar ou examinar a IES como organização complexa.

As IES têm sido caracterizadas na literatura como organizações complexas por comportarem grande diversidade de objetivos (ensino, pesquisa e extensão) muitas vezes não comunicados, bem como por conterem propósitos nem sempre facilmente identificáveis. 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 (BALDRIDGE E DEAL, 1983).

Isso porque sua estrutura interna é fragmentada em instâncias colegiadas, o que acarreta elevada autonomia, baseada no profissionalismo, na especialização, em tradição e na natureza das atividades desse tipo de instituição. Os grupos de profissionais, além de atuarem de modo independente, compartilham os mesmos recursos. O corporativismo é forte e as mudanças dos principais administradores são freqüentes. A tomada de decisão é confusa, descentralizada e incrementalista, onde muitos grupos de interesse procuram influenciar as decisões. O sistema de avaliação é limitado e as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.

Desta forma, identifica-se o quão difícil é o processo de gestão das organizações universitárias, que também convivem com processos decisórios e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, os quais, somados às suas características tão singulares e à vulnerabilidade do ambiente, tornam tais instituições complexas e singulares.

As especificidades das IES apontam para a necessidade de uma nova forma de se planejar estas organizações. Ao mesmo tempo em que o planejamento estratégico tem sido utilizado de forma crescente para estruturar o pensar estratégico deste tipo organizacional, considerado “frouxamente articulado” e complexo, é comum a adoção de modelos formatados para a área organizacional em sentido genérico e, portanto, mais adequados a sistemas lineares ou fortemente articulados – portanto, nada coincidentes com as características que tipificam as organizações acadêmicas.

A estratégia, tão necessária em função da complexidade deste tipo de organização e da própria dinâmica do ambiente externo, só tem sentido se for efetivamente concretizada. Meyer Jr., Mangolin e Sermann (2004), constatam, com freqüência, que na prática gerencial das instituições de ensino superior, a formulação de estratégias está consideravelmente separada da sua implementação, ou seja, a cúpula pensa e os níveis inferiores supostamente executam aquilo que é

pensado, caracterizando uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir numa organização educacional, além de causar frustrações e decepções aos seus participantes. Para que as estratégias sejam bem sucedidas, é necessário que sejam levadas à prática efetiva, com eficácia e responsabilidade, evitando que elas permaneçam apenas como meras intenções ou objetivos simplesmente teorizados.

A intrincada gestão estratégica das IES, examinada sob a ótica das suas características de complexidade e sistema “frouxamente-articulado”, tem na implementação das estratégias, deliberadas, emergentes ou resultado de práticas sociais, seu maior desafio. A geração de idéias ou projetos traduzidos em planos estratégicos não garante o sucesso da gestão em sentido lato. A efetiva implementação de estratégias, assim, consiste em desafio considerável para a prática gestora de organizações complexas como as IES. Kaplan e Norton (2004) relatam que 70% a 90% das organizações falham na consecução dos planos estratégicos. Por isso a importância de se conhecer, compreender e analisar os fatores que afetam a concreta implementação das estratégias nas instituições de educação superior.

Colocar em prática um plano estratégico requer processos que viabilizem o alcance dos objetivos da Instituição. Na medida em que o ambiente se altera de forma cada vez mais rápida, é necessário que tal plano seja revisto e reformulado constantemente, o que implica em afirmar que, por consequência lógica, os processos também precisam acompanhar essas mudanças. Neste cenário, o desafio dos gestores é garantir o alinhamento entre as operações e as estratégias, possibilitando a concretização efetiva das prioridades de longo prazo.

De acordo com a literatura identificaram-se vários fatores influentes, que para fins da investigação na IES privada, foram agrupados em externos, internos e como prática social (BEAN e KUH, 1984, BALDRIDGE, 1983, BARNEY, 1996, WHITTINGTON, 2004, JARZABKOWSKI, 2005).

Os fatores externos incorporam os aspectos de ser a IES um sistema social aberto, sujeito às tendências econômicas e demográficas, mudanças de regulamentação, novas tecnologias, movimento dos concorrentes e alavancas de mudança na demanda. Ressalta-se que, especialmente nas IES privadas, há intensa intervenção do governo, que exerce considerável pressão sobre as atividades das instituições de educação.

Os fatores internos consideram os aspectos relacionados à tipologia de Bean e Kuh (1984), amplamente abordada na literatura, como sendo potenciais problemas relacionados a gestão estratégica. Os principais aspectos desta tipologia dizem respeito à definição dos objetivos estratégicos, participação dos atores, informação e comunicação, interdependência/integração (interna e externa) e recursos.

Já em relação aos fatores relacionados à prática social, estes estão relacionados ao conhecimento tácito e explícito presente na forma como os gestores tornam realidade suas estratégias, ou seja, na capacidade do gestor de pensar e agir, na forma pessoal de interpretar a realidade e na maneira própria de conduzir o processo de implementação das estratégias na prática. Outra abordagem está relacionada ao papel dos líderes intermediários como facilitadores ou bloqueadores da execução das mesmas.

Em base a tais fundamentos, este estudo teve o objetivo de analisar os fatores que influenciam a implementação das estratégias, a partir da análise do caso de uma instituição de educação superior privada, na cidade de Joinville (SC). Com este estudo de caso espera-se contribuir para o aperfeiçoamento da gestão estratégica em instituições de educação superior, especialmente em uma de suas importantes etapas, que é consecução prática das estratégias, por meio da identificação de seus fatores mais influentes.

A fim de ordenar o desenvolvimento do presente estudo, foram definidos objetivos que permitam responder, ao final, à questão suscitada para o mesmo. Tais objetivos são apresentados a seguir:

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos que orientaram esta pesquisa foram assim definidos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que influenciam a implementação das estratégias em uma instituição de educação superior privada.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) analisar a gestão estratégica da IES privada pesquisada;
- b) examinar como as estratégias são implementadas na IES privada pesquisada.
- c) identificar os principais fatores que influenciam a gestão estratégica na IES privada pesquisada.

1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-PRÁTICAS

Segundo Gil (1999), um problema terá relevância científica quando conduzir à obtenção de novos conhecimentos, enquanto a relevância prática está relacionada aos benefícios que podem decorrer de sua solução.

A justificativa teórica para execução deste trabalho reside na possibilidade da compreensão dos conceitos e técnicas relacionados à gestão estratégica, especialmente os fatores que influenciam a implementação das estratégias, que desafia líderes e pesquisadores em organizações lineares e mais ainda em organizações complexas ou frouxamente-articuladas como as organizações acadêmicas. Quase todas as organizações, incluindo as IES, lutam para que os planos estratégicos sejam efetivamente levados à prática e, desta forma, potencializem o alcance dos resultados previstos pelas estratégias.

Assim, a grande contribuição deste estudo, no âmbito da teoria e prática administrativa, reside na compreensão dos fatores que influenciam, de uma maneira ou de outra, a consecução das propostas estratégicas, desafio considerado a principal lacuna teórica a ser preenchida.

As IES reconhecem cada vez mais a necessidade e as vantagens da gestão estratégica. O atual ambiente competitivo em que estão inseridas, caracterizado pelas mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e políticas, tem exigido delas um posicionamento diferenciado e proativo, como forma de identificar melhor as diversas tendências, permitindo posicionar-se em bases preventivas diante das mudanças, e com isso alcançar o futuro desejado e possível. A exemplo do que ocorre no meio empresarial, a gestão estratégica de qualquer IES envolve uma série de etapas, sujeitas às variações do ambiente interno e/ou externo. Contudo, o maior desafio reside em levar à prática efetiva o plano estratégico. Neste sentido, Kaplan e Norton (2001) já ensinam a premissa básica, ao afirmarem que a habilidade de se executar uma estratégia é mais importante do que a estratégia em si.

Desta maneira, a justificativa prática deste estudo centra-se no fato de contribuir para a melhoria da gestão estratégica na organização foco do estudo, especificamente no que concerne à ação efetiva e eficaz de um plano, por meio da identificação e análise dos fatores que influenciam a conversão das estratégias em realidade.

Outro aspecto importante a destacar é que, apesar das IES ensinarem e se aprofundarem em questões relacionadas à gestão estratégica, poucos estudos sobre o mercado de educação são encontrados. Contudo, observou-se que esta realidade favorece o surgimento de estudiosos especializados no tema-base deste trabalho, a fim de melhorar a competitividade e ampliar as possibilidades de sustentabilidade das IES privadas. Sendo assim, com os resultados obtidos na execução deste trabalho, espera-se incentivar outros pesquisadores e estudiosos a explorarem outros aspectos deste importante tema.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Chizzotti (1995) salienta que os aspectos e os limites do trabalho científico devem ser precisados com o objetivo de reunir informações relacionadas a um campo específico e analisar objetos definidos a partir dos quais se possa compreender uma determinada situação.

Por seu lado, Haghette (1994) defende que as experiências positivas numa instituição não podem ser transferidas para outras, a não ser a médio ou longo prazo, pois a diversidade e a desigualdade impedem a difusão e a adoção globalizada de medidas administrativas bem sucedidas localmente.

Assim, a fim de delimitar este estudo sem incorrer em erros de generalização, determinou-se que o foco de análise será centrado nos fatores relacionados à execução das estratégias que influenciam o desempenho das IES privadas, consideradas organizações complexas. Portanto, não foram aprofundados os aspectos relacionados à formulação, exceção feita àqueles que possam influenciar na implementação das mesmas.

Em termos geográficos, o objetivo específico deste estudo centrou-se na realidade de uma instituição de educação superior, localizada na cidade de Joinville, Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica aborda, inicialmente, o contexto das IES brasileiras, as teorias da complexidade e a IES como organização complexa. Em seguida, é destacada a função e importância da gestão estratégica nas instituições de educação superior privadas, como sendo condição inexorável para dar respostas às demandas da sociedade e, desta forma, permitindo a sobrevivência em um ambiente reconhecidamente competitivo e de profundas transformações.

Na sequência, é abordada a importância e o processo de implementação das estratégias em organizações, especialmente nas IES, e os fatores internos, externos e como práticas sociais que podem influenciar esse processo.

2.1 O CONTEXTO DAS IES BRASILEIRAS

A educação superior brasileira tem registrado intensas mudanças estruturais nas últimas duas décadas. Tais alterações aparecem com maior ênfase a partir do início dos dois períodos de governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), quando se constatou uma completa reorganização do cenário educativo superior do país. Segundo Gentili (2001), a crença estabelecida pelo governo federal nesse período baseava-se na idéia de que é responsabilidade do Estado apenas regulamentar (não, fornecer) o ensino superior.

Atualmente, a estrutura da educação superior brasileira está alicerçada em conceito de sistema, com as seguintes modalidades de Instituições: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades isoladas e instituto superior ou escola superior. As diferenças residem na autonomia e exigência entre os tipos de instituições que compõem o sistema, ocasionando uma significativa desigualdade na concorrência entre elas.

Torres e Schugurensky (2002) entendem que o crescimento na quantidade e no tamanho das instituições particulares deu-se também em função da precariedade do sistema educacional público em satisfazer a demanda existente. O resultado mais evidente desse movimento de transição parece ter sido o expressivo aumento

de IES particulares. Por conseqüência, também se verificou uma maior quantidade de cursos oferecidos, o aumento das vagas disponíveis, o crescimento de matrículas efetuadas e, por fim, um incremento (natural e esperado) no número de egressos.

Esse movimento de expansão pode ser traduzido em alguns números significativos, conforme demonstrado no Quadro 1. A quantidade de estabelecimentos de IES particulares tem aumentado em 298%, considerando o período de 1980 a 2007, cabendo ao setor privado em 2007 a responsabilidade por 74,57% do total de matrículas, representando uma indústria de cerca de U\$ 4 bilhões (INEP, 2006).

Ano	Estabelecimentos de Ensino Superior Privados		Estudantes Matriculados nas IES Privadas	
	Número	% sobre o total	Número	% sobre o total
1980	682	77,3	885.054	63,3
1985	626	72,9	810.929	59,3
1990	696	75,8	961.455	62,4
1995	684	76,5	1.059.163	60,2
2000	1.004	85,0	1.807.219	67,0
2001	1.208	87,0	2.091.529	69,0
2002	1.442	88,0	2.428.258	69,7
2003	1.652	88,8	2.750.652	70,8
2004	1.789	88,9	2.985.405	71,7
2005	1.934	89,3	3.260.967	73,2
2006	2.022	89,0	3.467.342	74,14
2007	2.032	89,0	3.639.413	74,57

Quadro 1 – Estabelecimentos e Matrículas de Ensino Superior Privado no Brasil

Fonte: INEP (1980; 1985; 1990; 1995; 2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007)

Entretanto, o movimento de abertura de novas IES e o aumento do número de cursos e vagas, muito acima dos percentuais de crescimento da demanda se configura em uma "diluição da demanda", com o conseqüente aumento da taxa de ociosidade para patamares insustentáveis (hoje mais de 50% das vagas do setor privado estão ociosas).

Outro aspecto importante é a ocorrência de fusões de IES, gerando grandes grupos educacionais, bem como o surgimento de *holdings* educacionais, que

aumentam muito a dificuldade das pequenas IES manterem-se competitivas. O aspecto crítico desta crescente visão sustentada estritamente na lógica do lucro deriva, por outro lado, em radical mudança na concepção do papel das IES e de suas funções principais (DUARTE e RIBEIRO, 2009): “a produção do conhecimento, o desenvolvimento de um projeto político-pedagógico soberano de nação e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia”.

De sua característica constitucional como bem público e direito social fundamental, a educação passa, assim, a fazer parte da prateleira das mercadorias reguladas pela “estrita lógica do mercado e seus investidores”. E nesse particular contexto, as IES privadas de menor porte, mais próximas ao principal objetivo que é a educação com qualidade, ou perecem por falta de lucratividade, ou, se diferenciadas neste sentido, acabam sendo adquiridas pelos grandes grupos, em franca ascensão.

O desvio de foco da qualidade para a simples lógica empresarial incide direta e negativamente sobre o objetivo primeiro e maior das IES, qual seja o de formar cidadãos para a vida, mais do que para o mercado de trabalho (MAFFEZOLI, 2009), e quando se fala em *formar*, não se está a referir-se ao ensino, mas sim à educação em sentido lato.

Mas, se de um lado tem-se um volume expressivo de autores que abordam o tema educativo em IES privadas atribuindo todas as mazelas nele existentes à mercantilização da educação, de outro também há vozes contrárias e que centram os problemas desse segmento no formato gestor em si, o qual estaria sendo deficiente ou, então, falho em seus planos estratégicos a ponto de comprometer o desempenho das instituições de cunho privado.

Este é o caso, por exemplo, da abordagem dada por Garcia dos Reis (2008), cuja análise centra-se no que denomina de “quase mercado”, ou seja, a incidência de duas fontes distintas na gestão da IES: as políticas emanadas do Estado e as normativas dos grupos educacionais. Afirma o referido autor:

De um lado, o Estado institui uma série de normas com o objetivo de regulamentar o funcionamento das IES e do mercado. A intenção é legislar, supervisionar e avaliar. Do outro, os grupos educacionais, com o suporte financeiro de bancos e investidores, estão expandindo seus negócios. Nesse caso, a educação tornou-se um bom negócio, pois o retorno financeiro é o objetivo maior (REIS, 2008, p. 1).

Há, portanto, um confronto entre o papel normatizador do Estado e a dinâmica gestora das IES que, naturalmente, seguem as tendências e princípios do mercado. Assim, considerando-se que a tendência à expansão do mercado de IES representa, em tese, maior oferta e acesso ampliado à educação superior – o que redundaria em inclusão, formação do cidadão e desenvolvimento do País – descaberia ao Estado criar empecilhos ao desenvolvimento dos grandes grupos educacionais posto que sua função, em realidade, deveria de voltar-se ao controle da qualidade dos serviços prestados.

Diante desta assertiva, como fica, então, a denúncia de mercantilização da educação superior? Reis (2008, p. 2) responde: “Temos que aprender a conviver e a enfrentar os desafios de um processo de mercantilização da educação superior. Uma das formas para enfrentar o desafio é repensar o estilo de governança das IES”. Governança, em sentido restrito ao campo administrativo-gestor, significa o sistema de direção, gestão e controle aplicado nas organizações, bem como a estrutura específica da distribuição de direitos e responsabilidades (WITHERELL, 2005). Inserido neste grande conceito encontram-se outros elementos componentes, como a transparência nas informações (ao mercado, alunos, professores, acionistas etc.) e nas transações, o controle acurado de riscos, o alinhamento dos interesses entre o gestor e os proprietários da IES.

Além da governança, Oliveira (2006) destaca outro aspecto fundamental (e que é foco deste trabalho): o modelo ideal de gestão no qual, associado à governança, deve-se analisar criteriosamente o desenvolvimento de estratégias que permitam superar dificuldades, enfrentar ameaças e explorar oportunidades que o mercado oferece. É dentro destes contornos que se desenvolve, mais adiante, o objetivo primeiro deste estudo que tem na gestão estratégica e implementação das estratégias como tema centralizador.

Observa-se que a realidade da educação superior brasileira, sempre desafiadora, é tão complexa quanto diversa. Este cenário exige das IES uma gestão competente e estratégica, focada constantemente nos movimentos e tendências de seu mercado. Para conseguir sobreviver neste ambiente competitivo e turbulento, estas instituições necessitam desenvolver visão e práticas mentais acerca das probabilidades de seu futuro, utilizando instrumentos de gestão adequados às suas características para minimizar incertezas, maximizar oportunidades, respondendo e influenciando decisivamente o seu ambiente. Um desafio, saliente-se, nada fácil.

Para melhor compreender os aspectos de complexidade das IES, buscou-se suporte na Teoria da Complexidade.

2.2 AS TEORIAS DA COMPLEXIDADE

Para situar esse conceito de complexidade, nada melhor do que trazer a presente a figura que melhor o representa: Edgar Morin (*apud* ALMEIDA, 2004). Para tanto, vale lembrar que Morin se constitui em marco histórico que sucedeu a René Descartes, no sentido de que, se este, com seu Método, inaugurou a chamada ‘ciência moderna’ no século XVIII, Morin recebeu a titularidade posterior de construir a ‘ciência da complexidade’.

Isto se deve ao fato de que Morin, seguindo uma tendência já sedimentada por autores outros, como Adorno e Gödel, sublinhou duas premissas: uma, afirmando que “a totalidade é a não-verdade” e outra, propondo que a complexidade “é movida pela dinâmica da ‘incompletude’” (ALMEIDA, 2004, p. 3). Esclarecendo tal afirmação, cabe citar que Morin fazia questão absoluta de não acatar a ciência (em sentido amplo) como algo acabado e pronto, intocável como verdade absoluta; ao contrário, a complexidade da dinâmica social é que dão o tom às ações do cotidiano.

Em função disso, tomar verdades da ciência administrativa como sendo imutáveis – apenas para fazer uma analogia com o escopo deste estudo – seria um ‘pecado’ imperdoável, posto que, tanto o ser humano como a sociedade, ambos possuem dinamismo próprio que altera constantemente os cenários onde o primeiro atua e a segunda adapta.

A relevância de Morin para este estudo deve-se ao conceito primeiro de ‘complexidade’ ser derivado da sua teoria formulada em meados do século passado, além de ser ainda considerado um dos maiores pensadores do século XX e XXI e especialmente porque foi a partir das bases consolidadas por sua teoria que se estruturou, posteriormente, o conceito de complexidade associado à ciência da administração em sentido lato. Uma das fontes para tal estruturação parte de outra premissa ditada pelo filósofo em destaque: o processo de percepção e decodificação do entorno social, da informação e dos fenômenos em si, leva o sujeito a produzir armadilhas que acabam retroagindo sobre ele.

Dessa assertiva decorrem dois argumentos importantes: “Primeiro: o limite entre o falso e o verdadeiro, entre o erro e a verdade, entre o real e o imaginário, é quase nenhum. Segundo: toda cognição, todo conhecimento, toda percepção se dão motivados, impulsionados e regidos pela emoção” (ALMEIDA, 2004, p. 8). A partir dessa visão, é fácil perceber quão difícil se torna a arte-ciência de administrar.

2.2.1 Sistemas adaptativos complexos

Holland (1995), introduzindo o conceito de sistema adaptativo complexo (SAC), afirma que os ecossistemas têm muitas características e enigmas semelhantes aos apresentados por um sistema imunológico ou por um sistema nervoso central. Ambos apresentam uma grande diversidade.

Todo SAC é único. Cada qual emerge a partir de uma história específica e interage com um ambiente que, enquanto possa parecer similar, nunca é exatamente o mesmo para outro sistema. Um SAC produz resultados que são diferentes e mais eficazes que aqueles que podem ser produzidos pelas partes do sistema trabalhando independentemente.

Para Holland (1995), uma visão importante dos SAC é que eles são sistemas de agentes que interagem e que podem ser descritos por regras. Esses agentes adaptam-se mudando suas regras a partir de experiências acumuladas. Nos SAC, a maior parte do ambiente de um agente adaptativo é constituída por outros agentes adaptativos.

A partir dessas idéias, Stacey (1996) e Axelrod & Cohen (2000), dentre outros, propuseram que uma organização pode ser modelada como sendo formada por um conjunto de agentes que percebem seu meio ambiente, fazem escolhas e atuam, examinando as conseqüências de suas ações.

Stacey (1996), ao relacionar a teoria da complexidade com o estudo dos sistemas de rede de *feedback* não-lineares e com as redes adaptativas complexas, afirma que esse enfoque mina a visão mecanicista e reducionista, e, desta forma, apresenta uma perspectiva mais abrangente na qual o todo é mais do que a soma das partes, as quais se relacionam de maneira interativa, seguindo leis não-lineares.

Essa perspectiva destaca as limitações da previsibilidade, e desafia a

possibilidade de formas lineares de controle praticadas pelas pessoas sobre a natureza e sobre as organizações, além de destacar a inter-relação existente entre criatividade e situações de desequilíbrio caracterizadas por diferenças, conflitos e crises (STACEY, 2000).

Stacey (1996, p. 10) destaca que a teoria da complexidade

[...] estuda as propriedades fundamentais das redes de *feedback* não-lineares e, especialmente, das redes adaptativas complexas. Essas redes consistem de uma certa quantidade de componentes, ou agentes, que interagem de acordo com um conjunto de regras, as quais requerem que as pessoas examinem e respondam às ações de cada uma delas, no sentido de melhorar seus comportamentos e, também, o comportamento do sistema como um todo.

Ou seja, os sistemas operam de maneira que constituem um processo contínuo de aprendizado, e em ambientes que, na maioria das vezes, consistem de outros sistemas de aprendizado, formando um supra-sistema em co-evolução que, por sua vez, cria e aprende seu próprio caminho para o futuro.

Essa compreensão é reforçada por Axelrod e Cohen (2000, p.15) que afirmam que “complexidade” não denota, simplesmente, muitas partes em movimento. Indica sim, que o sistema consiste de partes as quais interagem entre si, influenciando fortemente as probabilidades de eventos posteriores. Complexidade resulta, com freqüência, em características chamadas propriedades emergentes, que são propriedades do sistema que as partes separadas não possuem.

A teoria da complexidade apresenta outra abordagem, ainda não completamente consolidada, para que se compreenda o processo de formação e implementação de estratégia nas organizações. Segundo Mariotto (2000), não há consenso sobre o que é a teoria da complexidade, sobretudo na aplicação no campo das organizações.

Na verdade, o estudo da teoria da complexidade foi um passo importante para o reconhecimento de que, no mundo das organizações, as coisas são consideravelmente mais complexas do que aquelas adotadas na visão clássica do determinismo newtoniano. Tentar modelar as organizações de forma mecânica, como Newton modelou o movimento dos planetas, sem dúvida ajudou os teóricos da organização que a pensaram como máquina. Porém, tal perspectiva deixa de lado aspectos fundamentais do estudo dos sistemas organizacionais, como por exemplo, as pessoas e as interações que se estabelecem entre elas.

Complexidade, portanto, pode ser entendida como um tipo de pensamento que articula as relações necessárias e interdependentes de todos os aspectos da vida humana associada, além de integrar todos os modos de pensar, opondo-se aos mecanismos reducionistas e simplificadores. Considera ainda, todas as influências recebidas, enfrentando a incerteza e a contradição, deixando conviver entre si fenômenos aparentemente contraditórios.

A teoria da complexidade estabelece-se como um caminho para compreender que o mundo organizacional é composto de muitas partes que interagem entre si, de forma dinâmica, através do sistema de redes em que os agentes estabelecem relações uns com os outros.

Nesse processo interativo, sobressai o papel que os agentes desempenham, bem como sua capacidade de aprender e modificar o esquema dominante. Essa compreensão indica que não há exclusão de uma perspectiva em detrimento de outra: o processo de formação de estratégias nas organizações se orienta tanto pela perspectiva racional-formal quanto pelo processo negociado, e pela construção permanente, com uma postura gerencial que transita do caráter empreendedor, ao adaptativo e ao planejado. A inclusão de todas essas orientações apresenta às organizações a possibilidade de reagir de modo flexível às variações ambientais.

O entendimento da complexidade das organizações e sua interveniência no processo da gestão estratégica podem auxiliar a minimizar os potenciais impactos negativos, especialmente relacionados a não transformação de intenções ou objetivos em realidade. Portanto, deslindar como as estratégias se implementam em organizações complexas, como é o caso das IES, traz a possibilidade da administração universitária preparar-se melhor para lidar com demandas dos ambientes interno e externo.

2.3 A INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

As instituições privadas de educação superior são organizações com características complexas, que apresentam particularidades que as diferenciam significativamente de quaisquer outras organizações. Segundo Meyer Jr. (1991), as

IES constituem um tipo peculiar de organização complexa, exigindo gestão estratégica como forma de sobreviver a este ambiente tão competitivo e sujeito a profundas transformações em estão submetidas.

A complexidade das organizações educacionais é destacada na literatura relacionada pela contribuição de autores como Baldrige (1971), Cohen e March (1974), Weick (1976), Baldrige e Deal (1983), e Birnbaum (1988). Cada um desses autores incorpora aspectos e dimensões que contribuem para a análise e compreensão de sua complexidade organizacional e de sua gestão.

Neste tipo de organização os diferentes atores tomam diferentes direções, sem a existência e/ou maior coordenação e controle entre as partes. Estas características explicam a expressão “anarquia organizada”, cunhada pelos autores Cohen e March (1974). Estes autores entendem a “escola” também como uma “anarquia organizada”.

A expressão “anarquia organizada” representa a natureza confusa, ambígua, desconexa e fluida que caracteriza a organização acadêmica existente no interior das IES. Cohen e March (1974) consideram a realidade das IES como “anarquia organizada”, em contraste com a visão ordenada da “escola” pela abordagem burocrática. Para estes autores, em uma anarquia organizada, como nas organizações educacionais, cada indivíduo é visto como um tomador autônomo de decisões. Os professores decidem se, quando e o que ensinar. Os estudantes decidem se, quando e o que aprender. Os legisladores e doadores decidem se, quando e o que apoiar. A coordenação e o controle não são sequer praticados.

O modelo anárquico pressupõe organizações complexas, nas quais a ambigüidade de intenções perpassa as unidades autônomas de decisão. É importante evidenciar que as características do modelo anárquico podem ser encontradas em determinadas partes das organizações universitárias por um período de tempo. Assim, a imagem de anarquia organizada favorece a percepção da ambigüidade que permeia as inter-relações que acontecem nas universidades (BALDRIDGE, 1971).

Outra importante abordagem para melhor entender a complexidade das organizações educacionais é o conceito de escola como “sistema frouxamente articulado”. Portanto, podemos classificar as IES como organizações frouxamente articuladas. A noção de “frouxa articulação” é encontrada nos sistemas de informação e foi introduzida em estudos organizacionais por Karl Weick (1976). Este

conceito constitui-se como uma das principais contribuições teóricas para considerar ou examinar a IES como organização complexa.

Para Weick (1976), o conceito de “frouxamente articulado” refere-se à presença de elementos conectados que compartilham alguns pontos comuns, mas que respondem ou reagem a outros fatores, porém cada elemento mantém identidade ou características próprias. Cada unidade é pouco articulada horizontalmente e não integrada, em sua essência, à administração central da organização. Este conceito permite um maior entendimento da complexidade das organizações e um entendimento das contradições, paradoxos, ambigüidades e incertezas presentes nas organizações de forma geral. O contrário seria um sistema justaposto, em que os elementos que o integram não atuam de forma independente, facilitando, por exemplo, as respostas aos desafios do sistema. Os elementos que compõem o sistema “frouxamente acoplado” podem aparecer e desaparecer em função do contexto e do tempo. Podem, portanto, emergir de forma inesperada e aleatória.

Weick (1976) também defende que as escolas que funcionam como sistemas “frouxamente articulados” 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.

Os estudos de Baldrige e Deal (1983) destacam as características centrais que fazem essa instituição universidade tão singular e complexa. A primeira característica é a ambigüidade de objetivos, onde os objetivos são vagos, incertos, difusos, pouco consensuais e até conflituosos entre si.

A segunda característica considera a clientela especial, pois seus clientes têm necessidades individuais especiais e tem voz ativa no processo decisório. A terceira característica está relacionada a tecnologia que é considerada problemática, pois atendem clientes com características diversas e operam com produto de natureza intelectual de difícil mensuração, demandando processos, métodos e tecnologias diversificadas para atender as diferentes demandas.

A quarta característica é a presença de profissionalismo, ou seja, por trabalhar com objetivos ambíguos, com clientela especial e com tecnologia problemática, as universidades possuem corpo de pessoal especializado que desenvolve funções não-rotinizáveis, o que demanda autonomia e lealdade. Esses

profissionais orientam-se por tensões entre os valores profissionais e expectativas burocráticas.

Por último, a vulnerabilidade ambiental, pois tais instituições situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organizacionais da gestão universitária.

Para que se compreenda que se está diante de uma instituição com características atípicas, Meyer Jr. (1998), acrescenta outros aspectos como a natureza política que predomina nas decisões, a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados, a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional e a ausência de padrões de desempenho e compromissos com resultado.

As principais características que as diferenciam das organizações tradicionais são apresentadas a seguir, tendo como fundamento o trabalho de Baldrige (1983), que destaca as características dessa organização como anarquia organizada, comparando-as com as das burocracias tradicionais.

Características	Organizações acadêmicas (faculdades e universidades)	Burocracias tradicionais (indústrias, setor público).
Objetivos	Ambíguos, contestáveis, inconsistentes	Objetivos mais claros, menos discordantes
Serviço ao cliente	O cliente é o próprio serviço	Processadora de material, e natureza comercial
Tecnologia	Confusa, não-rotineira, holística	Mais clara, rotinizada, segmentada
Corpo funcional	Predominantemente profissional (especializado)	Predominantemente não- profissional (não especializado)
Relações com o ambiente	Muito vulnerável	Menos vulnerável
Imagem-síntese	“Anarquia organizada”	“Burocracia”

Quadro 2 - Características organizacionais de instituições acadêmicas e de burocracias tradicionais

Fonte: Baldrige (1983).

Birnbaum (1988) reforça estas características revelando que em um sistema complexo como a universidade, os membros dos grupos tendem a ser mais especializados e heterogêneos, com preferências e interesses divergentes. Apesar de os subgrupos terem características de uma comunidade, a organização, como um todo, raramente tem. A tomada de decisão é confusa e descentralizada, havendo, muitas vezes, diminuição do consenso quanto aos objetivos uma vez que a organização é fragmentada em grupos de interesses e atividades de outros grupos que, ocasionalmente, se unem visando obter resultados desejados por meio de compromissos e barganha.

Evidencia-se, por tudo isto, que as IES sejam entendidas em uma dimensão mais ampla e em todas as nuances que as compõem, ou seja, elas devem ser vistas como organizações complexas, inseridas numa sociedade multifacetada, relacionando-se com um ambiente interno e externo, numa perspectiva de rede e com relações múltiplas e simultâneas.

2.3.1 A instituição de educação superior como burocracia profissional

As estruturas que as organizações educacionais assumem para dar conta da dinâmica social podem ter diversas configurações e pautar-se por diferentes modelos, não se encontrando um modelo padrão que responda por todas as instituições universitárias, conforme evidenciam o quadro 3.

Modelos tradicionais de administração universitária	Modelos alternativos ou derivados de administração universitária
Modelo Burocrático	Modelo Anárquico
Modelo Político	Modelo Misto
Modelo Colegiado	Modelo Cibernético

Quadro 3 - Modelos tradicionais e alternativos de configurações de administração universitária

Fonte: adaptado de Hardy e Fachin (1996).

O modelo burocrático é aquele cujo conceito principal (fundado por Weber) foi alterado para introduzir a idéia da universidade como uma organização em que se combinam características burocráticas e profissionais. A literatura tem descrito as estruturas das IES a partir do conceito de burocracia profissional de Mintzberg (1979). Para este autor, na burocracia profissional a autonomia profissional é de extrema importância. Daí o fato de as instituições universitárias serem, geralmente, classificadas como tal.

Sendo o saber a matéria prima com que as universidades trabalham, parece evidente que os verdadeiros detentores do poder são os especialistas profissionais. Segundo este modelo, tais organizações têm como principal mecanismo de coordenação a padronização de habilidades e de procedimentos para possibilitar que o trabalho seja executado e como principal núcleo, o trabalho operacional.

A abordagem que Mintzberg (1979) faz em sua obra a respeito do modelo burocrático merece um espaço maior de exposição, vez que se constitui em elemento relevante para este estudo, até no sentido de cruzarem-se informações contidas nesta teoria, com os resultados alcançados na investigação de campo.

Assim, proceder-se-á a um aprofundamento da teoria de Mintzberg (1979), enriquecida pela visão adicional de outros autores. O autor baseia sua teoria de burocracia profissional aduzindo ao fato de que esse modelo privilegia um trabalho altamente especializado, quando observado por seu perfil horizontal, mas que se mostra ampliado se visto por um perfil verticalizado.

Neste sentido, Mintzberg (1979, p. 213) afirma: “O controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve”. E em sentido prático, este autor expõe o caso típico dos docentes (e de outros profissionais operacionais) que atuam sozinhos em sala de aula, aparentemente à margem de interferências externas ao seu labor (seja de colegas ou de superiores), o que lhes empresta uma posição relativa de autonomia nesses períodos do seu trabalho.

Há que se ressaltar, entretanto, a existência de uma dicotomia burocrática, que Mintzberg (1979, p. 215) identifica como sendo a **Burocracia Mecanizada** e a **Burocracia Profissional**. Enquanto a primeira “gera seus próprios padrões” e possui como base a autoridade de natureza hierárquica, a segunda possui padrões gerados externamente à sua própria estrutura – algo como “padrões universais” válidos para cada uma das determinadas profissões e que se perpetuam através do

seu ensino nas próprias universidades – e se fundamenta na autoridade de natureza profissional, ou, como sublinha Mintzberg (1979, p. 215), “o poder do conhecimento especializado (*expertise*)”.

Mas nem todo estudioso assume com total franqueza e desembaraço a carga de um discurso burocrático, como o que se acabou de expor pelas lições de Mintzberg. De acordo com um estudo realizado por Pereira Praxedes (2009, p. 3), onde seu objeto era a Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), esta investigadora rotula dito discurso como sendo “sem dúvida um dos mais perversos, tendo como efeito de sentido a manipulação” e apresentando-se “modalizado através do *poder-fazer-fazer*”. E explica o porquê disto:

As Instituições de Ensino Superior – IES – em que se destacam as Universidades (*universitas*) entendidas como corporações de ofício, mantiveram suas características por meio dos séculos e aderiram aos princípios burocráticos, articulando este discurso ao pedagógico... No Brasil, a forte herança latina da disfunção burocrática impossibilita a eficiência e a eficácia no desenvolvimento do ensino e da pesquisa, ou seja, da transmissão e da produção do saber.

Praxedes (2009) ressalta, ainda, a visão específica dos técnicos e administrativos em relação ao que representa a Universidade em seu conceito central ou, melhor dizendo, o modelo mental que eles possuem em relação a esse conceito. Neste sentido, a expressiva maioria dos que foram entrevistados por essa investigadora (3/5 da amostra) centram sua idéia de Universidade como uma instituição de conhecimento, ensino, trabalho, formação, cultura, pesquisa, estudo e educação.

A parcela restante dos respondentes (portanto, o outro 1/5) aduziu a generalidades de caráter eufórico e disfórico, indicando que aqueles que, de alguma forma, conseguiram ingressar em uma IES, seja como aluno ou como trabalhador, “manifestam em seus discursos a mesma trajetória da afetividade demonstrada por Favaratti (1997) [...], cuja indiferença leva ao não compromisso com as atividades fins da universidade ou, até mesmo, com as mudanças que possam ocorrer no estabelecimento dessas atividades”.

A autora em referência acresce, ainda, uma interessante visão atual a respeito do trabalho em si. Para tanto, serve-se das lições de Flusser para quem o *trabalhar*, em sentido clássico e moderno, foi substituído pelo *funcionar*, ou seja, não há nesse esforço a realização de um valor ou, ainda, a valorização de uma

realidade, mas sim, o funcionar como funcionário de uma função. Segundo tal visão, não há comprometimento do funcionário com a instituição, mas apenas com sua função – e, neste sentido, o bem do serviço nem sempre representa o bem da instituição.

Mintzberg (1979, p. 217) se aproxima bastante à última assertiva exposta no parágrafo anterior, quando afirma que o processo de categorização aplicado nas burocracias profissionais é caminho para a decomposição das várias tarefas operacionais que são atribuídas aos profissionais – indivíduos relativamente autônomos. Estes, “em vez de dedicar muita atenção à coordenação do seu trabalho com seus colegas, foca o aperfeiçoamento de suas habilidades”. Traduzido ao ambiente laboral de uma IES, significa dizer que se está dando maior importância ao desempenho funcional individual, do que ao esforço coletivo – o qual, em princípio, deve ser mais positivo e benéfico para o todo organizacional.

Na prática, tais características apontam para uma estrutura burocrática profissional claramente descentralizada, em suas duas dimensões – vertical e horizontal –, mostrando, de um lado, o grupo formado por técnicos e administradores (pessoal sujeito ao controle gestor de supervisores, gerentes, diretores de área etc.), e de outro, o constituído por profissionais (professores) que demandam, em seu labor, maior nível de autonomia. O conjunto desses dois grupos estrutura, em tese, a conhecida burocracia profissional.

Entretanto, se Mintzberg (1979, p. 220) considera que “a Burocracia Profissional é uma estrutura altamente democrática, pelo menos para os profissionais do núcleo operacional”, Macedo (2005) não lhe faz coro, definindo a “gestão democrática e participativa” imposta pela reforma universitária, como a prática de um verdadeiro “corporativismo explícito” – ou, como prefere denominá-lo, a imposição de uma “camisa de força” na gestão. A reforma a que se refere Macedo (2005) é aquela proposta que vem transitando no Congresso Nacional desde 2004, mas que ainda não alcançou um consenso que atenda aos envolvidos nesse processo – governo, comunidade, IES públicas e privadas, docentes, discentes –, em razão, justamente, da excessiva burocracia que se intenta impor à gestão universitária.

Macedo (2005) faz questão de destacar, no tocante ao processo de administração universitária, a dificuldade das IES em alcançarem níveis de eficácia e eficiência em suas decisões e ações estratégicas, contradizendo o previsto numa

autêntica reforma que “deveria abrir caminhos para escolha de executivos competentes, e não de muitos que se elegerão a partir de compromissos corporativistas com um colégio eleitoral em que se misturarão professores, alunos e funcionários”.

Em dita proposta reformista, ainda, há a previsão da criação de mais um conselho (dentre os tantos já existentes) que viria assegurar a participação da sociedade em assuntos relativos ao ensino, à pesquisa, à administração e ao planejamento da universidade. Trata-se do Conselho Comunitário Social (CCS) que, se instaurado como obrigatório, poderá tornar ainda mais burocrática a gestão universitária e seu correspondente processo decisório.

Mintzberg (1979, p. 221), já na época em que traçava suas linhas analíticas a respeito da burocracia profissional das IES (há precisos 30 anos), admitia a emergência de uma estrutura administrativa democrática que demandava ajustamento mútuo das partes envolvidas (professores, administradores profissionais etc.) a fim de propiciar o formato organizacional conhecido por “colegiado”. Mas, na prática, este autor destaca que, sob a gestão de uma burocracia profissional, frequentemente emergem hierarquias administrativas paralelas: “uma democrática e de baixo para cima para os profissionais e uma segunda burocrática e mecanizada, de cima para baixo, para a assessoria de apoio”. Tal conformação, sem dúvida, remete à idéia de que as IES são, efetivamente, organizações complexas.

Blau (1984) chamou a atenção para as inerentes contradições entre a rigidez e a disciplina típicas de uma burocracia e a flexibilidade e inovação indispensáveis no trabalho acadêmico; e entre uma autoridade baseada na posição e uma autoridade baseada na especialidade e no conhecimento. Desta forma, os aspectos acadêmicos e burocráticos coexistem na universidade, numa forma descentralizada da burocracia.

2.3.2 A instituição de educação superior e os demais modelos

O modelo colegiado parte da idéia de uma comunidade de homens cultos, onde a decisão parte da busca do consenso (MILLET, 1962). A autoridade

profissional é baseada na competência (*expertise*) e não na posição, com reflexos na horizontalização da hierarquia (BALDRIDGE, 1971). A Universidade, analisada sob o ponto de vista colegial, ou colegiado, apresenta-se como uma organização cujos membros (docentes e administradores) trabalham em clima de interação, de consenso. Eles compartilham premissas básicas sobre os objetivos e processos organizacionais, eliminando praticamente o conflito, uma vez que as decisões são colegiadas e, por isso, democráticas – “não apenas os profissionais controlam seu próprio trabalho, mas também procuram o controle coletivo das decisões administrativas que os afetam”, salienta Mintzberg (1979, p. 220).

O modelo político enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse. Baldrige (1971) e Pfeffer (1974) estudaram o uso do poder, dando menos ênfase ao processo e concentrando-se nos arranjos estruturais que atribuem poder a atores determinados. O poder é exercido em diferentes níveis e de acordo com a realidade da estrutura funcional. A articulação entre esses diferentes níveis de poder provoca tensões que interferem no comportamento dos especialistas e administradores, refletindo-se no processo decisório dessas organizações. O poder é difuso e exercido por indivíduos e grupos de diversos modos e situações diferentes. Embora alguns grupos sejam mais poderosos, não há domínio de um sobre os outros, existindo, no entanto, dualismo de controle e de constantes conflitos entre administradores e profissionais.

Os modelos anteriores tentam explicar as maneiras para se entender a organização universitária. Tais modelos podem coexistir numa mesma Instituição, vindo a operar de acordo com a natureza de um tema específico em debate, configurando-se desta forma como um modelo misto.

Considerando que nenhum dos modelos aplica-se em sua totalidade à universidade, o que parece acontecer é que as características dos quatro modelos estão presentes em algumas partes de todas as universidades. Neste sentido, Birnbaum (1988) propõe a integração dos quatro modelos em um único chamado de cibernético.

De acordo com Birnbaum (1988), as universidades podem ser coordenadas por controles cibernéticos, isto é, mecanismos de auto-correção, por meio de sistemas de *feedback* capazes de detectar e corrigir erros quando alguma força interna ou externa tenta mover a organização para uma direção indesejável. O autor compreende a universidade como um sistema hierárquico e ao mesmo tempo

fragmentado. Fragmentado porque responde a objetivos múltiplos e conflitantes por meio de subunidades organizacionais frouxamente articuladas e que alteram seu comportamento em resposta a um *feedback*. E o sistema é hierárquico porque há uma administração que coordena e supervisiona as atividades das subunidades, de forma que realizem alguns objetivos.

Assim, na análise da universidade como um sistema cibernético, a coordenação entre as subunidades ocorre pelos limites estabelecidos no plano superior da organização, pelo contexto cultural no qual as subunidades interagem e pelo treinamento e experiência dos participantes. No momento em que sistemas de controle e coordenação internos dessas subunidades tornam-se inadequados, a intervenção hierárquica é requerida. (BIRNBAUM, 1988).

A adoção de uma, ou mais de uma configuração pela IES determina que tipo de proposta e orientação a mesma segue. Os modelos apontados tentam definir como, de fato, essas organizações estão configuradas – se organizações burocráticas, políticas, colegiadas, anarquias organizadas, cibernéticas ou mistas –, cujas bases apóiam-se na compreensão do tipo de organização que uma determinada instituição assume, bem como a estratégia mais adequada para fazer face à configuração dominante. A realidade, portanto, evidencia diversos tipos que uma mesma instituição de ensino superior pode assumir.

Ao conviver com processo decisório e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, e, somadas às suas características tão singulares e à vulnerabilidade do ambiente, identificam a universidade como uma organização complexa, atípica e paradoxal (MEYER, 1998).

Desta forma, identifica-se o quão difícil é o processo de gestão das organizações universitárias. Segundo Meyer Jr. (2003), um dos fatores decisivos para o fraco desempenho das IES é o amadorismo gerencial, reforçado pelo desconhecimento ou ignorância a respeito da complexidade da mesma e de suas implicações na gestão, no desempenho e na qualidade da educação prestada.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IES

As IES são instituições bastante peculiares em relação a outros tipos de organização. Estas peculiaridades são representadas por características únicas ou especiais como a ambigüidade de objetivos, clientela especial, tecnologia problemática, profissionalismo, decisões de natureza política, autoridade difusa e vulnerabilidade ambiental.

Além disso, a estrutura de seu negócio em si, as regulamentações pertinentes e os órgãos públicos responsáveis pelo seu funcionamento acabam por diferenciá-las por completo de outras organizações/indústrias. Exatamente por essa extrema diferenciação é que Meyer Jr. (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.

Além das características singulares que merecem atenção e ação, acompanhar a evolução do mercado e avaliar os cenários futuros é essencial para o eficiente processo de gestão da IES. A manutenção e o futuro das IES será, em consequência, influenciada pela forma que cada organização se comportar no novo ambiente. A definição e implementação de objetivos e estratégias competitivas certamente definirá o futuro destas IES.

A palavra estratégia possui vários significados. Um dos primeiros autores a aplicar a palavra estratégia à administração foi Chandler (1962, p. 13) que definiu como: “a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa em longo prazo e a adoção de cursos de ação e domínio dos recursos necessários para alcançar esses objetivos”.

Estratégia, para Quinn (2001), é um modelo ou um plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ação num todo sinérgico. Para o autor, uma estratégia bem formulada apóia o líder e distribui os recursos da organização numa postura única e viável, baseada nas competências e deficiências internas relativas, na antecipação de alterações do meio-ambiente e nas mudanças contingentes dos concorrentes.

Mintzberg (2001) sugere que a estratégia definida pela organização deve ser criativa e inovadora, assegurando o êxito nos negócios atuais, ao mesmo tempo em

que constrói as competências essenciais do amanhã. O autor alerta que a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas no atual ambiente turbulento dos negócios. Ainda segundo o mesmo autor, a formulação de estratégias gera uma atividade contínua entre cinco dimensões: estratégias pretendidas, estratégias deliberadas, estratégias emergentes, estratégias realizadas e estratégias não realizadas. Conseqüentemente, a estratégia realizada acaba sendo uma composição de ações planejadas e reações necessárias para condições imprevistas.

Como reforça Mintzberg (2001), há uma diferença entre estratégias planejadas que podem ou não ser realizadas e estratégias emergentes que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento dentro da organização. Portanto, a nova estratégia organizacional incorpora, além dos aspectos racionais, os intuitivos e os emergentes.

Outra orientação teórica que pode ajudar a entender essa inter-relação, deliberação e emergência, é aquela representada pela ciência da complexidade, que estuda as propriedades da realimentação não-linear em estruturas de rede, e vem ganhando cada vez mais força no estudo e prática das organizações. A complexidade estuda o comportamento conjunto de milhares ou milhões de agentes trocando informações e compondo o que se chama de "sistema adaptativo complexo". Tais sistemas exibem um comportamento denominado "comportamento emergente". (AXELROD e COHEN, 2000, p. 5).

Mintzberg (1994) também distingue o planejamento estratégico do pensamento estratégico. Enquanto o primeiro refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o segundo, ao contrário, refere-se a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou uma visão de direção e não necessariamente articulada.

Corroborando com esta idéia, Quinn e Voyer (2001) alertam sobre os processos de formulação e implementação de estratégias em organizações complexas, que raramente se parecem com os modelos analítico-rationais alardeados na literatura. Ao contrário, esses processos costumam ser tipicamente

fragmentados, evolucionários e intuitivos. Segundo esses autores, a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso, desencadeando as decisões e ações a serem tomadas.

Estratégia é conceituada por Mintzberg (in Mintzberg e Quinn, 2001) de forma abrangente e eclética, ressaltando que a definição não pode ser simplificada, necessitando de múltiplas abordagens e por isso, propõe cinco definições, chamadas por ele de os "5 P's da estratégia", representando os componentes: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva.

A estratégia como plano é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo.

Já estratégia como pretexto, trama ou manipulação pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes, oponentes ou competidores.

A estratégia como padrão é encontrada ou realizada independente do planejamento. Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;

A estratégia como posição (interativa) é realizada quando a organização busca no nicho, ou indústria em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado.

A estratégia como perspectiva diz respeito ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Ela é conceitual e compartilhada pelos membros dessa organização através das suas intenções e/ou ações. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Enquanto existem várias relações entre estas diferentes definições, nenhuma delas tem preponderância sobre as outras. Essas definições competem (podem substituir-se umas às outras), mas se complementam adicionando elementos importantes ao entendimento da estratégia. Assim, para Mintzberg estratégia é um termo contextual, ou seja, aplicável às diversas situações, dependendo do momento.

Destaca-se a contribuição de Chaffee (1985) como um complemento de outros pontos de vista, que baseia suas reflexões sobre a dificuldade de se chegar a um denominador comum conceitual da estratégia como disciplina, propôs identificar os conceitos de estratégias e classificá-los em três diferentes modelos mentais inter-relacionados de estratégia: o linear, o adaptativo e o interpretativo. Sempre a partir da premissa básica de que o pensamento sobre estratégia se baseia na inseparabilidade da organização e do ambiente no qual aquela usa da estratégia para lidar com as mudanças deste.

Para Chaffee (1985) alguns pressupostos são essenciais e comuns aos teóricos que estudam a estratégia: primeiro, o fato de, ao estudar estratégias, levar-se em conta as ações como conteúdo e os processos de decisão e implementação desses conteúdos; segundo, que há estratégias realizadas, pretendidas e emergentes e que elas podem diferir entre si; terceiro, que as organizações podem ter estratégias corporativas e de negócios; e quarto, que a construção de estratégias envolve exercícios conceituais e analíticos, sendo o trabalho conceitual visto como “o coração da estratégia”.

Esses seriam os aspectos consensuais únicos dos estudos de estratégia, a partir dos quais se criam tipologias e classificações e que levam Chaffee (1985) a agrupar as definições existentes na literatura em três grupos distintos, os quais ela identifica como modelos de estratégia, nomeados a partir do seu foco primário: estratégia linear, estratégia interpretativa e estratégia adaptativa.

A estratégia linear recebe esse nome em função da percepção seqüencial e metódica das ações envolvidas, e incorpora uma abordagem planejada à sua formulação.

A estratégia interpretativa ocorre quando os líderes buscam moldar as atitudes dos participantes do processo. Nesse modelo, predominam alguns aspectos diferenciados do modelo linear. Primeiro, uma monitoração permanente do ambiente e mudanças de percurso, sendo inexistente o recorte temporal entre o planejamento e a ação existente no modelo linear. Segundo, a focalização nos meios, e não nos fins. Terceiro, o fato de o comportamento estratégico incorporar vários tipos de mudanças não inclusas no modelo linear, como estilo, marketing, qualidade, além de produtos e mercados. Quarto, uma importância relativamente pequena para o planejamento prévio, com a direção assumindo papel muito mais de guia que de determinação estratégica.

Finalmente, o modelo adaptativo caracteriza o ambiente como um sistema de apoio à vida organizacional, constituído por eventos, competidores, tendências e os *stakeholders*. A estratégia adaptativa implica num esforço dos estrategistas em promover o alinhamento das organizações com seus respectivos ambientes. Nesta, o conceito de estratégia refere-se a “metáforas orientadoras ou quadros de referência que permitem à organização e seu ambiente serem compreendidos pelos seus *stakeholders*. Dessa maneira, eles são motivados a crer e agir de modo que se produzam resultados favoráveis para a organização” (CHAFFEE, 1985).

Similarmente ao modelo adaptativo, o modelo interpretativo também assume o conjunto organização-ambiente como um sistema aberto, com a diferença de que os líderes esperam modelar as atitudes dos participantes atuais e potenciais, como forma de se evitar mudanças físicas nos resultados das organizações, aumentando sua credibilidade no mercado. Outra diferença entre o modelo interpretativo e o adaptativo é a ênfase que este último dá à complexidade estrutural, o primeiro enfatiza a complexidade atitudinal e cognitiva dos diversos *stakeholders*.

Similarmente e complementando o modelo proposto por Chaffee (1985), Whittington (2002), apresenta quatro perspectivas genéricas sobre estratégia: a abordagem clássica (década de 60), mais antiga e influente, que é baseada no processo racional e deliberado e acredita no planejamento para adaptação ou antecipação às mudanças de mercado; a abordagem evolucionária (década de 70), apoiada na metáfora da evolução biológica ancorada na imprevisibilidade do ambiente e que aconselha os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas, na expectativa de que os mercados garantam a maximização do lucro; a abordagem processualista (décadas de 80), baseada no aprendizado organizacional, no qual as estratégias emergem do envolvimento íntimo com as operações e forças da organização; e a abordagem sistêmica (década de 90), que reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, sendo que o caminho da estratégia é jogar pelas regras locais.

Numa abordagem da estratégia como prática social, Whittington (2002) propõe a integração de três elementos essenciais: os praticantes, as práticas e as práxis. Os praticantes são efetivamente os agentes sociais que realizam estratégia. O elemento prático, nesse contexto, trata das ferramentas e metodologias adotadas pelos praticantes. E a práxis trata do processo de tomada de decisão, elemento chave da abordagem prática. “O conceito de práxis estratégica aponta para o real

trabalho do praticante de estratégia, que está em sua forma de buscar referências, reproduzir e, às vezes, alterar suas práticas estratégicas” (WHITTINGTON, 2002).

Nesta dimensão, não estão sendo considerados apenas aspectos formais ou, seu contrário, toda e qualquer atividade, mas sim, instâncias onde o praticante se engaja na práxis de “fazer estratégia” (*strategizing*). Cabe aqui se atentar para os demais elementos que compõem o modelo. Nota-se que a estratégia surge não como uma emergência desconhecida, mas da interação entre os elementos no tempo, muitas vezes de forma interativa, isto é, rotineira e repetida, o que não significa necessariamente autônoma. Aliás, o fator tempo é importantíssimo dentro da visão de estratégia como prática.

Whittington (2004) destaca, quando da sua abordagem sobre a estratégia como prática social, que há uma linha ideológica que a considera como um estado da arte e não ciência, ou seja, atores sociais desenvolvem essa arte buscando nas ciências sociais seu fundamento, a partir de estudos desenvolvidos por Bourdieu e Certeau, demonstrando, com isto, que há falta de embasamento teórico na área da administração. Para tanto, explica este autor que, se para os estudiosos norte-americanos a formulação, implementação e controle da estratégia se constitui numa visão estática de como realizá-la (entendida sob o domínio do modernismo), para os europeus tal abordagem é mais ampla, aproximando-se mais do campo e da prática (pós-modernismo) e imprimindo maior ênfase à ação e ao movimento.

Um indicador pontual deste é, por exemplo, a visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas, cuja contribuição para a estratégia é indiscutível, associada à discussão promovida sobre como as pesquisas são realizadas na prática. Esta abordagem pós-moderna implica, ainda, em entendê-la como atribuição prioritária dos praticantes, não das organizações. São aqueles que narram seu cotidiano, interagem com o meio, comunicam-se e definem como realizar suas ações sem que, para tanto, sigam um roteiro preestabelecido de *como* fazer.

Tal assertiva deriva em outra, naturalmente decorrente e fundamental para o contexto da análise estratégica: a lógica analítica acadêmica se rege em função de determinada ordem e conjunto de regras que nem sempre podem propiciar resultados adequados e eficientes.

Mediante uma visão mais ampliada, Whittington (2004) aborda a questão da estratégia como prática social associando-a a aspectos éticos das organizações. É importante salientar a variável ética neste tema, vez que ela tem incidência

indiscutível na gestão estratégica, independentemente de que tipo organizacional se esteja considerando. E neste cenário, variáveis aditivas como a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável associam-se aos princípios morais que tutelam as práticas empresariais, notadamente quando se analisa a formação e implementação de estratégias de uma organização a fim de alcançar e conquistar vantagens competitivas. Por estas, entende-se a posição sustentável no mercado, conquistada por uma organização que visa manter-se de maneira duradoura em patamar diferenciado e, assim, assumir posição de liderança – objetivo que ocupa posição prioritária, praticamente na maioria das organizações que buscam uma sobrevida alongada em seus segmentos de atuação e, ainda, com certo grau de supremacia, o que redundaria em competitividade estratégica.

A Whittington (2004) se somam as lições de Clegg, Carter e Kornberguer (2004) que aduzem para a necessidade de uma nova agenda para a análise e o estudo das estratégias conforme dois objetivos: a) tratar a estratégia como uma importante prática social, que exige uma séria análise sociológica; b) transformar esse conhecimento em uma maneira de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas.

De acordo com o primeiro objetivo (prática social), a estratégia seria entendida como a simples ação humana, esse entendimento produzindo um efeito descentralizador “sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia” (CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004, p.26). Neste caso, a estratégia é vista sob uma perspectiva sociológica, como um “amplo campo de atividade social cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo” – significando que se sobrevaloriza o desempenho da estratégia como um campo, e nem tanto o desempenho da organização.

Já o segundo objetivo estaria voltado à preocupação com o desempenho e a vantagem competitiva das organizações, o que, em termos de prática, induziria ao deslocamento do nível de análise para uma instância acima e outra abaixo da organização. Neste caso, o enfoque fica por conta de uma perspectiva gerencialista onde são observados os processos estratégicos gerais e das organizações, bem como as atividades daqueles que praticam a estratégia – significando que, neste enfoque, importa a ação dos estrategistas no desempenho dos seus papéis.

É ainda da exposição de Clegg, Carter e Kornberger (2004) que se extrai o conceito de estratégia enquanto prática como provedora de uma perspectiva

evolutiva que vai da prática disciplinarmente normativa e prescritiva para uma “prática essencialmente empírica em seu foco nos etnométodos do estrategista do cotidiano e nas utilizações que estes fazem dessas respostas disciplinares de segunda ordem”. Para tanto – afirmam os autores ora em menção – necessita-se da definição de contornos-chave da pesquisa, cujos focos residem em seis áreas: poder, identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições.

Enquanto prática social, contudo, a estratégia tende a seguir a lógica crematística – conceito derivado de Aristóteles e que identifica uma prática econômica que busca incessantemente a produção e a maximização da rentabilidade financeira (riquezas, acumulação de numerário). Neste sentido, Clegg, Carter e Kornberger (2004) mencionam o exemplo da abordagem reducionista aplicada à economia neoclássica, onde a ética se situaria “como simples variável do *management*”. A relação entre ética e estratégia, sob esta ótica, expõe as estratégias empresariais como escopo prioritário, enquanto a ética “é inserida no discurso como um argumento decorativo”. Levadas estas premissas à prática atual, observa-se que a ética faz parte de um momento social identificado pelas expectativas de consumidores e organizações em relação à atuação responsável das empresas.

Tureta, Rosa e Santos (2006, p. 2) expõem outro ângulo de abordagem da estratégia como prática social: a *Actor-Network Theory* (a Teoria da Rede de Atores). Sinteticamente falando, esta teoria possui como foco central a análise do processo de ordenação das interações e práticas localizadas, “o que estabelece uma fronteira muito próxima das proposições estratégicas como prática social”, isto é, a valorização das atividades práticas diárias das organizações como fonte de compreensão da inter-relação entre os atores e a forma como estes transferem seus interesses contraditórios a fim de buscar a convergência para um resultado comum.

A questão, em suma, possui relação com uma exagerada ênfase usualmente dada a análises em perspectiva marco, quando em realidade (e por real necessidade de compreensão) teria que se privilegiar análises em nível micro, ademais de desprezar-se as abordagens estruturais (como é comum suceder) para relevar-se as de caráter relacional. A indicação para este convencimento, sem dúvida, reside no aspecto do entendimento de que as estratégias não são exclusividade das organizações, mas sim, dos atores que as praticam, donde então

sua característica de prática social – afinal, quem faz as estratégias são os estrategistas que, em sua essência conceitual, são pessoas.

De uma epistemologia positivista dominante até bem pouco tempo atrás, que fundamentava as estratégias em base a abordagens que privilegiavam o posicionamento, na atualidade observa-se a clara tendência à análise estratégica sob uma perspectiva processual, tendo como Whittington (2004), um dos seus grandes defensores.

Mas, de acordo com Wilson e Jarzabrowski (2004), foram esses estudiosos da teoria organizacional que acabaram por contribuir para a abordagem processualista da estratégia, aproximando o pesquisador do seu objeto de estudo e com este relacionando-se, na configuração concreta de prática social.

Para este estudo, assume-se o conceito de estratégia definido pelos autores Meyer Jr. e Mugnol (2004), onde estratégia, de forma geral, refere-se a um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações, de médio e longo prazos, que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto.

Destaca-se, que nem todas as ações desenvolvidas são resultantes do planejamento formalmente praticado nas instituições educacionais. Sabe-se que boa parte das ações estratégicas praticadas são resultantes das decisões praticadas na dinâmica da organização sem terem sido planejadas (estratégias emergentes), reforçando também a abordagem da estratégia como prática social, que imprime maior ênfase à ação e ao movimento.

Assim sendo, a gestão estratégica nas organizações educacionais, definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, exige dos gestores habilidades para lidar com suas características de organização complexa, bem como dos aspectos subjetivos e intuitivos presentes neste tipo de organização.

2.5 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A implementação de estratégias constitui-se em uma das etapas crises do processo de gestão estratégica. Trata-se do momento de se transformar intenções

em ações concretas que contribuam para o desempenho organizacional e a viabilidade do empreendimento.

Assim sendo, a implementação das estratégias apresenta-se como um dos aspectos mais críticos para o sucesso de longo prazo de uma organização, já que inclui atividades de desdobramento das estratégias em projetos ou planos pelas áreas e setores, o planejamento das ações, a alocação dos recursos e a definição das metas necessárias para sustentar as estratégias estabelecidas, assim como as sistemáticas para comunicação e o monitoramento de seus resultados.

A elaboração de um plano estratégico é tarefa complexa e desafiadora, mas não assegura que serão colocadas em prática as decisões tomadas, nem pode garantir que o desempenho será eficaz. Concluído o plano, um desafio ainda maior se impõe: implementar as estratégias, administrando e superando obstáculos e resistências às mudanças requeridas. É necessário, também, que haja uma integração produtiva entre os novos empreendimentos estratégicos e as ações de rotina, e que o plano estratégico seja revisto e atualizado à medida que sua execução.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais. Segundo os autores há quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia.

A primeira barreira está relacionada a visão e estratégia não executáveis, que ocorre quando a organização não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Quando existem divergências fundamentais entre a maneira como as nobres declarações de visão e missão são traduzidas em ações, a consequência é a fragmentação e a subutilização das iniciativas.

A segunda barreira são estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos, que surgem quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos.

A terceira barreira são as estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazo: é a falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo.

A quarta barreira relaciona-se ao *feedback* tático e não estratégico, ou seja, é a falta de feedback sobre como estratégia está sendo implementada, e seus resultados.

Hrebiniak (2006), professor de estratégia da Wharton School e um dos estudiosos da execução da estratégia, destaca que criar estratégias é bem mais fácil que implementá-las, algo não percebido ainda por muitos. O mesmo autor sugere também que devem ser combinados os objetivos de curto e longo prazo. É necessário acabar com a idéia de que quem planeja é inteligente (principal gestor) e quem executa apenas trabalha. Todos devem participar de todas as fases do processo. Isto traz credibilidade ao processo e uma vantagem competitiva.

Para Hrebiniak (2006), apenas 63% dos objetivos são alcançados após a execução de planos estratégicos, pela falha de execução destes. Portanto, é tão importante pensar no planejamento como na execução, onde o primeiro problema é a resistência a mudanças, pela cultura, pela percepção da perda de autonomia, poder e recursos. São motivos básicos das falhas, a perda de foco das prioridades, a definição correta do desafio a ser enfrentado e a sincronização das ações a serem tomadas. Planos também falham por falhas de comunicação com todos os envolvidos.

Ainda para Hrebiniak (2006) grande parte falha pela falta de atenção de seus idealizadores (a diretoria), pela falta de atenção com o “follow-up” dos planos, ignorando a correção dos desvios de percurso, dos gargalos que surgem. Para o autor, planos assim são elaborados, aprovados e não atualizados.

Complementando a posição destes autores, Meyer Jr., Mangolin e Sermann (2004), descrevem alguns elementos que requerem maior atenção dos gestores das instituições de ensino superior e que representam obstáculos a serem superados no processo de gestão estratégica nas IES. Estes fatores são: liderança, definição dos principais objetivos organizacionais, identificação de indicadores de desempenho quantificáveis e integração entre planejamento e orçamento e, avaliação como instrumento de melhoria continua. Acrescenta-se também a existência de mecanismos de revisão das estratégias. Este último fator está relacionado à necessidade da revisão das estratégias a qualquer momento.

Portanto, as estratégias, tão necessárias para organizações complexas como as IES, só tem sentido se for implementado e alcançado o desempenho projetado. Para Meyer Jr., Mangolin e Sermann (2004), observa-se com freqüência, na prática

gerencial das instituições de ensino superior, que a formulação de estratégias está consideravelmente separada da sua implementação, ou seja, a cúpula pensa e os níveis inferiores supostamente executam aquilo que é pensado, caracterizando uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir numa organização educacional, além de causar frustrações e decepções aos seus participantes.

Desta forma, um dos maiores desafios para a gestão estratégica de uma instituição de educação superior, considerando suas características peculiares, refere-se à capacidade de seus gestores em conseguir reduzir as chances de que as estratégias formuladas não sejam implementadas, como acontece em grande parte das organizações.

Baseado nesta realidade constata-se a necessidade dos líderes das organizações, especialmente as IES, dedicarem maior energia na gestão estratégica, ou seja, na formulação, implementação e controle das estratégias de forma a maximizar o valor potencial das estratégias. Portanto, compreender os fatores que influenciam a implementação das mesmas, torna-se questão essencial.

Na realidade muitos são os fatores que interferem na implementação das estratégias e para fins deste estudo estaremos classificando-os em três parâmetros de análise. O primeiro está relacionado a fatores externos, de ordem contingencial. O segundo está relacionado a fatores internos, baseado na tipologia de Bean e Kuh (1984) e o terceiro como prática social.

2.5.1 Implementação de estratégias: fatores externos influentes

Para Katz e Kahn (1978), as organizações são sistemas abertos, pois os insumos de energias e a conversão do produto em novos insumos de energia consistem de transações entre a organização e seu meio ambiente. As organizações são constituídas de conjuntos de eventos estruturados, os quais assumem formas com propriedades dinâmicas. Pelo fato da organização estruturar-se com base em suas diversas funções, atribui a ela o vínculo com outras organizações do ambiente.

Segundo estes autores, do ambiente, a organização retira *inputs* (insumos) que são processados (processamento) e devolve ao ambiente na forma de *outputs*

(exsumos) e que, pelo mecanismo de *feedback* (retroalimentação), busca, permanentemente, a sua auto-regularão.

Segundo a abordagem contingencial, a forma organizacional é produto complexo da história, de estratégias e de circunstâncias ambientais. A organização depende intensamente do seu ambiente. Esta abordagem explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas adequadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia, considerados características organizacionais que, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente. Portanto, a organização é vista adaptando-se a seu ambiente (DONALDSON, 1999).

Uma organização não pode interagir com o ambiente e seguir conservando sua identidade. Uma única relação entre a organização e o ambiente implica que esta absorverá características e variáveis do sistema modificando sua identidade de acordo com a carga de mudança contida nas informações absorvidas. O ambiente, a partir dessa modificação, levada a termo pela organização, ficará inexoravelmente modificado e assim como num “modo contínuo” o ambiente afetará a organização, que afetará por consequência o ambiente, criando, expandindo e extinguindo sistemas abertos, quanto maior for sua complexidade quantitativa e sua conectividade das suas interações energéticas, materiais e de informação (SCOTT, 1988).

Como as demais organizações, as IES privadas também estão sujeitas às turbulências do mercado cada vez mais exigente e competitivo. O ambiente externo é um importante fator que afeta o contexto da complexidade das IES. Do ambiente derivam forças políticas, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas que exigem das IES respostas adequadas. Birnbaum (1988) reforça que a sobrevivência das escolas e universidades depende de sua capacidade de resposta as exigências externas.

Cabe ressaltar ainda que, especialmente nas instituições privadas no ensino brasileiro, há intensa intervenção do governo, que exerce considerável pressão sobre as atividades das instituições de educação. Apesar da aparente autonomia que lhe são conferidas por meio do dispositivo legal, toda a normatização que

envolve os padrões de qualidade, adotados como únicos em todas as regiões do país – os programas curriculares e as atividades de pesquisa e extensão, entre outros aspectos –, é imposta pelos órgãos regulamentadores (BRITO, 2000).

O comportamento dos *stakeholders* também é fundamental na definição e implementação de estratégias. O conceito de um ambiente organizacional específico ressalta a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pela sua operação: acionistas, funcionários, sindicatos, clientes, fornecedores, a comunidade local, entidades governamentais e outros. A natureza exata dos laços entre as corporações e esses grupos varia bastante em termos de intensidade, duração e significado. Há uma nova perspectiva, chamada de modelo dos interessados na organização (modelo dos *stakeholders*), a qual sugere que as corporações estejam a serviço da sociedade maior (BOWDITCH e BUONO, 2000).

Em um ambiente altamente regulado e com determinismo ambiental muito alto como no caso das IES, os *stakeholders*-chave provavelmente são o agente regulador, os clientes e a sociedade. Se a organização juntar forças com esses *stakeholders* e mantiver um relacionamento de parceria, haverá colaboração na identificação de pontos de interesse comum que poderão gerar idéias inovadoras, com isso a organização poderá identificar oportunidades e ameaças que conduzirão a estratégias com maior possibilidade de se constituírem em decisões adequadas ao negócio.

Pfeffer; Salancik (1978) compartilham da mesma visão ao afirmar que as organizações sobrevivem na medida em que elas são efetivas e essa efetividade origina-se do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse (*stakeholders*), com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio, e de sua habilidade de criar resultados e ações aceitáveis por eles. As organizações precisam ser sensíveis às demandas de seus ambientes e às dos *stakeholders* que fornecem apoio para sua manutenção e desenvolvimento. A direção deve buscar um equilíbrio em seus relacionamentos com esses diversos *stakeholders*. Negociar trocas que garantam a continuidade dos recursos necessários é o foco das principais ações organizacionais.

Assim sendo, o aspecto-chave para as organizações está em sua capacidade de rapidamente detectar as mudanças ambientais e demandas dos *stakeholders*, avaliar o impacto das mesmas em relação tanto às estratégias como aos planos de

ação e as metas, e demonstrar flexibilidade e rapidez para introduzir alterações necessárias. Neste sentido, a análise regular do desempenho e as informações provenientes do mercado e das partes interessadas podem contribuir para o monitoramento dos ambientes externo.

Mintzberg (2004) faz críticas ao processo de planejamento estratégico, apontando o fato de que muitos líderes ficam tão presos ao plano estratégico que tornam-se inflexíveis, não avaliando e criticando a consistência da estratégia para um cenário diferente daquele imaginado.

Prahalad e Hamel (1998) enfatizam a conveniência das organizações terem um processo de “regeneração” da estratégia em curtos prazos. A preocupação do planejamento estratégico era fazer “um plano” e a preocupação da moderna estratégia é estar sempre ligada nos aspectos da estratégia e pensar em modificações sempre que for oportuno.

Um dos riscos para o êxito das estratégias é haver falhas importantes nas premissas utilizadas para compor os cenários na formulação das estratégias ou de as mesmas não se confirmarem ao longo do tempo. Além disso, as estratégias colocadas em prática por uma organização podem provocar reações do ambiente.

A efetividade de qualquer estratégia é determinada não somente pela ação inicial, mas também por quão bem a empresa se antecipa e encaminha as ações para tratar mudanças de variáveis ambientais decorrentes das próprias estratégias.

As IES, consideradas organizações complexas, altamente influenciadas pelo ambiente dinâmico, necessitam de mecanismos de rápida adaptação/alteração das estratégias vigentes de forma a enfrentar os novos desafios deste mercado cada vez mais turbulento e competitivo.

2.5.2 Implementação de estratégias: fatores internos influentes

Bean e Kuh (1984) desenvolveram uma tipologia que identifica os principais fatores que afetam a implementação das estratégias. Esta tipologia está associada a cinco construções organizacionais associadas às fases do planejamento (avaliação da capacidade do plano, iniciação das atividades do planejamento, desenvolvimento do plano e implementação do plano): definição dos objetivos estratégicos,

participação dos atores, a informação e comunicação, interdependência/integração (interna e externa) e recursos. Esta tipologia considera diferentes construções organizacionais e tem sido amplamente abordada na literatura como potenciais problemas relacionados ao planejamento estratégico.

Os objetivos (metas) representam as intenções organizacionais e são definidos durante a formulação dos planos estratégicos. Para Baldrige e Deal (1983), os objetivos das organizações universitárias são ambíguos, já que tratam não só de todas as coisas para todo mundo, mas também raramente possuem uma só missão. Os objetivos de uma IES normalmente são de difícil consenso e englobam na maioria das vezes ensino, pesquisa, extensão, sustentabilidade social, entre outros. Conseqüentemente, torna-se difícil, para as universidades, formular metas adicionais para a consecução dos seus objetivos. A mesma idéia sobre os objetivos das universidades é corroborada por Cohen, March e Olsen (1972), quando dizem que os objetivos das universidades são confusos porque as instituições educacionais funcionam à base de preferências individuais inconsistentes e pouco definidas.

A participação representa o grau de envolvimento dos diversos atores integrantes da Instituição na tomada de decisão, sendo inversamente proporcional à centralização. Inclui o nível e o tipo de envolvimento dos membros da organização na iniciativa, no desenvolvimento e na implementação do plano.

A informação e a comunicação, que são distintos entre si, mas são construções que se relacionam e são unidas na tipologia para evitar a redundância. A informação representa conhecimento sobre a Instituição, muito importante para o estrategista. A comunicação é o degrau galgado por cada informação entre os membros da Instituição. Como interesse primário está o modo como a informação sobre as estratégias e sua implementação é compartilhada e compreendida entre os membros da Instituição, os mecanismos de medição e controle da execução das estratégias. A definição de indicadores de desempenho para a avaliação (medição) da implementação das estratégias propicia elementos para o gerenciamento do seu progresso (estratégias) com base em fatos.

As IES possuem características que dificultam um processo sistemático de monitoramento em função especialmente por ser uma complexa rede de interações para que as atividades aconteçam com envolvimento de funcionários, docentes e alunos. Além disso, os docentes são especializados e controlam suas atividades.

Dificuldades adicionais estão relacionadas à inexistência de mecanismos formais de controle nas IES, por exemplo, sobre o que se passa na sala de aula.

Independente do processo compulsório de avaliação das IES (SINAIS), o acompanhamento do status dos projetos que compõem os planos de ação são essenciais para a implementação das estratégias, demandando métodos estruturados de monitoramento, adequados a realidade desta complexa organização.

A interdependência (interna e externa) é a extensão em que cada unidade da Instituição é dependente de outra unidade, ou a forma como a Instituição interage com o ambiente externo. Conseqüentemente, a interdependência pode referir-se também a ligações internas e externas. Interdependência interna representa o grau de junção (frouxo ou acoplado) no acoplamento entre variados níveis e subníveis da Instituição (Universidades, departamentos, programas). Interdependência externa representa o grau em que a Instituição é dependente do ambiente externo (mercado, governo, sociedade em geral). A interdependência externa será considerado no primeiro grupo dos fatores influentes.

Os recursos disponibilizados adequados são de particular importância tanto para o planejamento, mas especialmente para a implementação. BARNEY (1996) considera como recursos, todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento, enfim ampla gama de ativos que pertencem à empresa. Este autor distingue seis categorias atendendo a natureza do recurso.

A primeira categoria são os recursos financeiros compostos pelas reservas de caixa, ativos financeiros de curto prazo, capacidade de empréstimos e fluxo de caixa.

A segunda categoria são os recursos físicos que podem envolver a fábrica e equipamentos (escala, localização, época, tecnologia, flexibilidade) e recursos de matérias-primas.

A terceira categoria são os recursos humanos compostos pela experiência e qualificação das diferentes categorias de empregados, adaptabilidade e fidelidade dos empregados, qualificação e experiência de alta administração.

A quarta categoria é a tecnologia, envolvendo tecnologia própria (na forma de patentes, direitos autorais e segredos comerciais) e recursos tecnológicos (na forma de instalação e pessoal de P&D).

A quinta categoria é a reputação que envolve marcas dos produtos e seus respectivos valores da marca, marcas registradas e reputação da empresa.

A sexta categoria é o relacionamento com clientes, fornecedores, distribuidores e autoridades governamentais.

Um dos aspectos-chave para o sucesso de qualquer estratégia é a adequada definição e disponibilização dos recursos para a implementação dos planos de ação compostos pelos projetos que as sustentam. Estudos demonstram que 60% das empresas não vinculam seus orçamentos à estratégia organizacional. O mesmo acontece com frequência nas IES. Desta forma, não é de se estranhar que tantos planos estratégicos sofram com a falta de recursos para sua implementação.

2.5.3 Implementação de estratégias: influência da prática social

Na visão dos processualistas, estratégia é a forma pela qual os gestores tentam simplificar e coordenar um mundo que é muito complexo e caótico para a compreensão. Um dos principais teóricos dessa abordagem é Mintzberg (1987), que propõe a metáfora da estratégia como “artesanato”. Em um mundo complexo e cheio de surpresas o estrategista precisa reter a proximidade, a percepção e a adaptabilidade de um artesão. O processo de moldar a estratégia é contínuo e adaptativo, onde a formação e a implementação da estratégia são interdependentes.

Mintzberg (1998), em artigo que trata da construção artesanal da estratégia, remonta na figura de uma escultora o processo de formação da estratégia no que ele chama de organização com somente um integrante, o indivíduo.

Em seu trabalho, a escultora se senta, tendo à frente o torno e uma quantidade de argila, mas ela também tem consciência que está situada entre suas experiências passadas e suas perspectivas para o futuro. Ela sabe exatamente o que funcionou e o que não funcionou no passado. Tem um conhecimento íntimo do trabalho, de suas capacidades e seus mercados. Como artífice, ela sente mais do que analisa essas coisas; seu conhecimento é “implícito”. Tudo isso está em atividade em sua mente, à medida que ela lida com a argila. O produto que toma forma no torno é provavelmente parte da tradição de seu trabalho passado, mas ela pode se afastar dele e seguir uma nova direção. Mesmo assim, o passado não é menos presente que o momento atual e se projeta no futuro (MINTZBERG, 1998).

Portanto, implementar estratégia pode ser associada a um processo artístico, onde o talento do artista é primordial para uma execução perfeita.

Cada um dos gestores tem uma maneira própria de fazer com que as estratégias, na sua área de competência, se tornem realidade. Assim, a forma como os gestores criam as condições para que o conhecimento tácito relacionado às estratégias se torne explícito, ou seja, transmissível, articulável e executável, torna-se fundamental para o sucesso do processo de implementação das estratégias.

Para Nonaka e Takeuchi, (1997), existem basicamente dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito, do latim *tacitus*, é quando o conhecimento não pode ser exteriorizado por palavras, ou seja, aquele disponível com pessoas e que não se encontra formalizado em meios concretos. Representa o chamado *know-how*, ou como pessoas especiais fazem coisas diferentes e especiais, tais como um gestor conseguir grandes resultados. O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar e, de difícil transmissão e compartilhamento. Portanto, são incluídos nesse tipo de conhecimento: conclusões, “*insights*” e opiniões subjetivas, além desse conhecimento estar profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como suas emoções, valores e idéias.

Em outras palavras o conhecimento tácito poder ser subdividido em duas dimensões: a “dimensão técnica” que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou por habilidades capturadas pelo *know how*, e a “dimensão cognitiva”, que consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. Esses modelos moldam a forma de como perceber o mundo a nossa volta.

Já o conhecimento explícito, do latim *explicitus*, quando o conhecimento está declarado, mostrado, explicado. É aquele que pode ser armazenado, por exemplo, em documentos, manuais, bancos de dados ou em outras mídias. Pelo conhecimento explícito entende-se aquelas coisas que alguém, em algum momento, explicou, comentou, escreveu, publicou, ensinou e tornou público, ao alcance de todos. De certa forma, cada novo conhecimento tácito já foi, antes, explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito. O processo de externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito. A internalização é o processo inverso. Já a combinação é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos

conhecimentos. Por sua vez, a socialização é a interação entre conhecimentos tácitos. O objetivo e importância destes modos de conversão são transformar o aprendizado individual em coletivo. A diferença é que o aprendizado coletivo permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente.

A externalização das estratégias pode ser considerada o meio mais eficaz de criação do conhecimento, pois por intermédio dela ocorre a conversão do conhecimento tácito, difícil de ser comunicado e formulado, para conhecimento explícito, transmissível, articulável e executável. O compartilhamento é evidenciado na externalização à medida que um conhecimento tácito torna-se explícito e, assim, acessível à organização como um todo.

A estratégia como prática social traz importante contribuição para a análise do que é realmente feito pelos agentes “in loco”, enquanto criação e implementação de estratégias nas organizações.

Para Whittington (2004) a estratégia é algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática. Aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a *performance* da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente.

Desta forma, o que importa é a *performance* dos estrategistas quanto ao modo como desempenham seus papéis nos processos estratégicos, com ênfase na implementação das estratégias.

Contribuindo com o entendimento da estratégia como prática social, Jarzabkowski (2005), define três elementos: prática (no singular), práticas (no plural) e praticantes. A prática pode ser entendida como um fluxo de atividades situado e socialmente definido que gera como conseqüências os direcionamentos e a sobrevivência da empresa. Já as práticas (no plural) são intrinsecamente conectadas ao ‘fazer’, na medida em que fornecem os recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos, através dos quais os atores constroem sua atividade. Com relação aos praticantes, estes podem ser definidos como os atores, os indivíduos que moldam a construção da prática por meio de *quem* são, *como* agem e *quais* os recursos nos quais se sustentam.

Dessa forma, a estratégia como prática volta suas atenções para entender quem são os praticantes da estratégia, o que eles fazem no dia-a-dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para executar suas atividades.

Jarzabkowski (2005) propõe que os processos de interação do *fazer* a estratégia, são articulados por meio de dois fluxos principais: os procedimentos administrativos formais e as interações face a face. Para esta autora, os gestores nos processos de formação e implementação das estratégias de suas firmas, precisam lidar tanto com procedimentos formais quanto com as interações face a face.

Na medida em que a estratégia como prática é definida como uma atividade socialmente situada e construída por meio de ações e interações de múltiplos atores percebe-se que esta abordagem está em consonância com a visão da aprendizagem situada - que valoriza o contexto social e as interações para a aprendizagem dos indivíduos. (JARZABKOWSKI, 2005).

Assim sendo, a pessoa aprende à medida que participa das práticas de trabalho, negociando e renegociando significados, enfatizando o aspecto relacional da aprendizagem (a interação entre os indivíduos).

Além da abordagem do praticante da estratégia à luz da aprendizagem situada, inclui-se também a aprendizagem pela experiência, que contribuem para melhor compreender de que forma os praticantes da estratégia aprendem.

Na área de aprendizagem, uma das perspectivas teóricas existentes é a “aprendizagem pela experiência”. Seguindo essa linha de pensamento, Jarvis (1987) declara que a aprendizagem sempre começa com a experiência, e o processo de transformar esta experiência inicial é o processo de aprendizagem.

Considerando essa definição e a realidade da vida profissional, acredita-se que o gestor efetivo é aquele que, ao longo de sua carreira, consegue transformar as suas experiências de modo a edificar um estoque de conhecimentos que sirva de referência para o tratamento de novas situações (experiências) existentes em seu ambiente organizacional.

Desta forma, Didier e Lucena (2008), defendem que a abordagem da aprendizagem pela experiência contribui para um melhor entendimento do praticante da estratégia no sentido de ele ter uma biografia que foi construída com as interpretações feitas a partir de um amplo conjunto de experiências vivenciadas. Desta forma, lidando com uma situação-problema de trabalho, o praticante da

estratégia traz consigo todo esse repertório de conhecimento que adquiriu ao longo de sua trajetória profissional e de sua vida pessoal.

Um aspecto importante relacionado ao praticante da estratégia é o papel do gestor intermediário na implementação das estratégias. O gestor, em todos os níveis da organização, sempre será o principal catalisador do processo da gestão estratégica, principalmente durante a fase de implementação.

Conhecer o papel que esses desempenham poderá influenciar no sucesso ou fracasso do processo estratégico. Uma técnica de cima para baixo para administrar estratégia e mudança estratégica vê os gestores intermediários como implementadores da estratégia. O papel destes atores é pôr em prática O papel deles é pôr em prática a direção estabelecida pela alta gestão ao assegurar-se que os recursos sejam alocados e controlados apropriadamente, monitorar o desempenho e o comportamento dos funcionários e, quando necessário, explicar a estratégia àqueles que se reportam a eles. Os que adotam essa técnica sempre vêem os gestores intermediários não muito como facilitadores da estratégia, mas como bloqueadores de seu sucesso. (Johnson, Scholes e Whittington, 2007). Estes autores acrescentam ainda que seja importante enfatizar cinco papéis importantes que esses gestores desempenham.

O primeiro é o papel sistemático de implementação e controle: isso reflete a idéia da mudança de cima para baixo da qual eles são monitores.

O segundo é de “tradutores” da estratégia quando ela é estabelecida por gerentes mais seniores. A alta liderança pode estabelecer uma direção estratégica, mas a forma como ela é interpretada em contextos específicos pode, intencionalmente ou não, ser deixada para os líderes intermediários. Para evitar a má interpretação da estratégia pretendida, é vital que os líderes intermediários a entendam e se sintam donos.

O terceiro papel prevê que líderes intermediários estejam envolvidos na reinterpretação e ajuste das respostas estratégicas à medida que os fatos se desenvolvem – um papel vital para o qual eles estão unicamente qualificados porque estão em contato diário com esses aspectos da organização e seu ambiente.

O quarto papel é fazer uma ponte de relevância crucial entre a alta gestão e os membros da organização nos níveis mais baixos. Como estão em contato com as rotinas do dia-a-dia da organização, que podem facilmente se transformar em bloqueios para a mudança e o clima para a mudança que pode ajudar ou obstruir a

mudança, eles estão em posição de traduzir as iniciativas de mudança em formato ou mensagem localmente relevante.

Por fim, eles também estão em posição de atuar como consultores para gestores mais seniores em relação a possíveis bloqueios organizacionais e exigências para a mudança.

O autor finaliza considerando que os gestores intermediários podem contribuir substancialmente para galvanizar comprometimento com a estratégia e com o processo de mudança, ou para bloquear esse comprometimento. Falta de comprometimento pode resultar em sérios bloqueios e resistência.

3 METODOLOGIA

Aqui são tratados os aspectos metodológicos empregados para o desenvolvimento da presente investigação, delineados de acordo com o problema de pesquisa e com os objetivos – geral e específicos. Passa-se a detalhar, a seguir, o problema central e as questões de pesquisa, o delineamento da pesquisa, a identificação da população e da amostra, os procedimentos de coleta de dados, o tratamento e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA CENTRAL

Para Rudio (1978), toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema e tem por objetivo buscar uma solução para ele ou, como descreve Thiollent (1986), a formulação do problema é a designação do questionamento prático e da área de conhecimento em que são abordados.

De acordo com Yin (1994), na formulação do problema, a estratégia do estudo de caso se propõe a questionar como e por que aconteceram os fatos ou processos que pretendem ser estudados.

Um dos maiores desafios da atualidade para a gestão de uma instituição de educação superior é implementar as estratégias. As IES convivem com processos decisórios e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, que, somados às suas características tão singulares e à vulnerabilidade do ambiente, tornam-na uma organização complexa e atípica. Adicionado a estas características, existe praticamente unanimidade entre os estudiosos de estratégias de que a etapa de implementação é a mais difícil de todo o processo. As estratégias, tão necessárias para organizações complexas como as IES, só têm sentido se forem implementadas, alcançando o desempenho projetado.

Portanto, e de acordo com o apontado por diversos pesquisadores, bem como exposto na fundamentação teórica, muitos são os fatores que interferem na implementação das estratégias. Por isso a importância de se analisar as dificuldades

organizacionais em levar a termo as estratégias e identificar os fatores que afetam essa efetivação.

A seguinte questão de pesquisa norteou este estudo:

Como os fatores externos, internos e relacionados à prática social influenciam a implementação das estratégias em uma instituição privada de educação superior?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Para responder ao problema central foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) como pode ser caracterizada a gestão estratégica da instituição?
- b) como são implementadas as estratégias na instituição?
- c) quais os principais fatores que influenciam a implementação das estratégias na instituição?

Pela primeira questão verificou-se como se dá a aplicação da gestão estratégica como processo contínuo e interativo visando manter a organização apropriadamente integrada ao seu ambiente. Mais especificamente, buscou-se identificar como as estratégias são formuladas. Para este estudo, consideramos o conceito de estratégia como definido pelos autores Meyer Jr e Mugnol (2004), ou seja, constituído de um conjunto de decisões, objetivos e ações, de médio e longo prazo, que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto.

Na segunda questão, levantou-se a forma pela qual são efetivadas as intenções estratégicas na organização, considerando as atividades de desdobramento das mesmas, em planos estratégicos pelas áreas e setores, definição de indicadores de desempenho e suas metas, elaboração de orçamento, comunicação daquelas, e metas e avaliação permanente dos resultados.

Por meio da terceira questão foram levantados os principais fatores que afetam a implementação das estratégias, considerando três parâmetros de análise: fatores externos, fatores internos e fatores influenciados pela prática social.

Para responder à pergunta central, foram analisados como os principais fatores identificados influenciam a implementação das estratégias na instituição privada de educação superior pesquisada.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, segundo Gil (1999), refere-se ao seu planejamento envolvendo a diagramação, previsão de análise e interpretação dos dados. O delineamento é a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos, os quais proporcionarão os meios técnicos para a investigação.

Considerando a forma de abordagem do problema, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois esta considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. De acordo com as abordagens de Bogdan e Biklen (1995), Triviños (1995), Lüdke e André (1986), Godoy (1995a), (1995b) e Malhotra (2001), as pesquisas qualitativas são utilizadas principalmente quando se quer entender melhor um tema, gerar novas hipóteses, gerar indicadores ou atributos de mensuração, ou gerar alternativas para fechar questões em aberto. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Assim, esta pesquisa sobre os fatores que influenciam a implementação das estratégias foi caracterizada por:

1. *Ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e os pesquisadores como instrumento-chave.* Houve contato direto com o ambiente e a situação que se estava investigando, sem qualquer manipulação, sendo que a base era o estudo e a

análise do mundo empírico no seu ambiente natural; assim, o fenômeno foi observado e compreendido no contexto em que ocorreu e do qual fez parte;

2. *Ser um trabalho descritivo.* Os dados coletados descreveram situações ou acontecimentos através das respostas ao questionário e extratos de vários tipos de documentos, visando à compreensão ampla do fenômeno estudado, para, desta forma, ter uma visão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas;

3. *Haver uma preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto,* pois foram verificadas as manifestações, procedimentos e interações cotidianas;

4. *Ser o significado uma preocupação essencial.* Pretendeu-se captar a “perspectiva dos participantes”, ou seja, a forma em que os informantes enxergavam as questões que estavam sendo levantadas, o que permitiu vislumbrar o dinamismo interno das situações.

De acordo com Strauss e Corbin (1990), a pesquisa qualitativa é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado.

Por seu lado, Merriam (1998), assim como Bogdan e Biklen (1995), enfatizam que, quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado.

3.2.1 Estratégia de pesquisa: estudo de caso

Para melhor desenvolver o trabalho, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, pois foi um tipo de pesquisa que tinha por objetivo a análise profunda de uma dada unidade social, uma instituição de educação superior privada, situada na cidade de Joinville/SC.

No estudo de caso, o pesquisador preocupa-se em estudar em profundidade um evento, uma atividade, um processo ou mesmo indivíduos, ao longo de um período de tempo durante o qual são coletados dados detalhados por meio de diversas técnicas a fim de para obter uma visão ampliada sobre outros casos similares.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este autor afirma, ainda, que o estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada quando o pesquisador está buscando o *como* e o *porquê* de algum acontecimento contemporâneo onde ele tem pouco ou nenhum controle.

Quanto aos objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória baseada em dados de natureza qualitativa com enfoque descritivo e exploratório.

Houve enfoque exploratório uma vez que se buscou conhecer melhor os fenômenos apontados, esclarecendo conceitos e levantando proposições. Embora existam referências teóricas suficientes sobre as variáveis estudadas, constatou-se a importância da fase exploratória em função de existirem poucas referências teóricas específicas sobre práticas de gestão estratégicas em IES.

Desta forma, a fase qualitativa (exploratória) teve como objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam a implementação de estratégias na organização pesquisada. Houve, também, enfoque descritivo, já que permite estabelecer associações entre algumas variáveis da pesquisa com o objetivo de aprofundar a descrição da realidade estudada (TRIVIÑOS, 1987).

É descritivo porque relata a realidade como ela é, sem haver preocupação com a modificação dessa realidade, trazendo um novo conhecimento a respeito do tema ao meio acadêmico. A sua valorização está baseada na premissa que afirma poderem ser os problemas resolvidos e as práticas melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas.

O nível de análise caracteriza-se como “organizacional” e a unidade de análise a percepção dos gestores (diretor da corporação, diretor da IES, vice-diretor, coordenadores de áreas, coordenadores de cursos e coordenadores de projetos especiais) diretamente envolvidos com a gestão estratégica da organização foco do estudo.

3.2.2 Definições Constitutivas (DC) e Operacionais (DO) das Categorias Analíticas

Segundo Gil (1999) uma tarefa indispensável para que se possa responder as perguntas de pesquisa é a operacionalização das variáveis, a qual pode ser definida como “o processo que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”, ou seja, trata-se da sua tradução em conceitos mensuráveis.

O referido autor esclarece também que o processo lógico de operacionalização de uma variável requer primeiramente a definição teórica da variável e a enumeração de suas dimensões, e, em seguida, a definição empírica ou operacional, a qual faz referência aos elementos que indicam seu valor de forma prática.

Gestão Estratégica

DC: Estratégia, de forma geral, refere-se a um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações, de médio e longo prazos, que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto. (MEYER JR e MUGNOL, 2004). A Gestão Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

DO: Foram verificados e analisados, por meio da análise documental interna, observação direta e questionário semiestruturado, incluindo também questões abertas, a forma como as estratégias são formuladas, ou seja, se as estratégias principais resultam da intuição dos gestores, de planos formais, de práticas sociais (construção coletiva fruto de percepções) ou de outras formas.

Implementação de Estratégias

DC: É a etapa da gestão estratégica que coloca em ação as estratégias da organização. Envolve as atividades de desdobramento da estratégia em projetos (planos) estratégicos pelas áreas e setores, definição de indicadores de

desempenho e suas metas, elaboração de orçamento, comunicação das estratégias e metas e avaliação permanente dos resultados.

DO: As práticas relacionadas à implementação das estratégias foram obtidas pela verificação do processo de implementação das estratégias praticada pela organização foco do estudo, envolvendo as atividades de desdobramento da estratégia em planos estratégicos pelas áreas, definição de indicadores de desempenho e suas metas, elaboração de orçamento, comunicação das estratégias e metas e avaliação permanente dos resultados, por meio de análise documental interna, observação direta pelo pesquisador e questionário semiestruturado, incluindo questões abertas, junto aos gestores da organização foco do estudo.

Fatores Externos Influentes

DC: Fatores são aspectos que possam influenciar a implementação de estratégias, podendo estar relacionado a fatores externos, de ordem contingencial. A organização para ser efetiva precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente. Portanto, a organização é vista adaptando-se a seu ambiente (DONALDSON, 1999).

DO: Os fatores influentes externos foram investigados por meio de questionário semiestruturado aplicado com os gestores, análise documental e observação direta do pesquisador considerando os aspectos externos que mais influenciaram à implementação das estratégias relacionadas às políticas educacionais, fatores econômicos, competição, demanda e outros aspectos.

Fatores Internos Influentes

DC: Fatores são aspectos que possam influenciar a implementação de estratégias, podendo estar relacionado a fatores internos, baseado na tipologia de Bean e Kuh (1984). A tipologia está associada a cinco construções organizacionais associadas às fases do planejamento (avaliação da capacidade do plano, iniciação das atividades do planejamento, desenvolvimento do plano e implementação do plano): definição dos objetivos estratégicos, participação dos atores, a informação e comunicação, interdependência/integração (interna) e recursos.

DO: Foram investigados e analisados por meio de questionário semi-estruturados aplicado aos gestores, incluindo também questões abertas, análise documental e observação direta, os seguintes aspectos relacionados aos fatores internos: a definição e entendimento dos objetivos (metas) estratégicos, a participação e grau de envolvimento dos integrantes na tomada de decisão, as formas comunicação das informações relacionadas às estratégias, as relações intra e interinstitucional e recursos necessários.

Fatores influentes pelas práticas sociais

DC: Fatores são aspectos que possam influenciar a implementação de estratégias, podendo estar relacionado a fatores relacionados a estratégia como prática social, ou seja, a estratégia como prática volta suas atenções para entender quem são os praticantes da estratégia, o que eles fazem no dia-a-dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para executar suas atividades (JARZABKOWSKI , 2005).

DO: Buscou-se identificar e analisar os fatores influenciados pelas práticas sociais como a capacidade do gestor de pensar e agir, a forma pessoal de interpretar a realidade e na maneira própria de conduzir na prática o processo de implementação das estratégias, por meio da observação direta e aplicação junto aos gestores de questionário semi-estruturados, incluindo duas questões abertas. Também foram identificados e analisados a influência do papel do gestor intermediário neste processo, considerados neste estudo os coordenadores de área, de cursos e projetos especiais.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Gil (1999) determina universo ou população como sendo “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. A amostra é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 1999).

A população considerada neste estudo é a instituição de educação superior privada, localizada em Joinville/SC.

A amostra caracterizou-se como não-probabilística e intencional, consistindo na seleção de um subgrupo de população que, com base em informações e critérios, possa ser considerado representativo de toda a população. Vale ressaltar a observação de Tripodi et al. (1981, p. 40) sobre pesquisas de natureza qualitativa, de caráter exploratório, quanto à não relevância numérica do tamanho da amostra, tendo em vista a atenção na representatividade do conteúdo a ser pesquisado.

A população deste estudo foi constituída de uma amostra intencional composta de 20 (vinte) gestores. O critério de seleção destes gestores considerou a definição formal como líder (organograma e atribuições) e o envolvimento direto destes na gestão estratégica na organização, especialmente na etapa de implementação das estratégias na organização.

Os gestores são compostos pelo diretor da corporação, diretor da IES, vice-diretor, coordenadores de áreas, coordenadores de cursos e coordenadores de projetos especiais.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A metodologia de coleta de dados foi efetuada com três fontes mutuamente complementares:

- a) dados primários que foram obtidos por meio de questionário semiestruturado aplicado junto aos 20 (vinte) gestores da IES, composto pelo diretor da corporação, diretor da IES, vice-diretor, coordenadores de áreas, coordenadores de cursos e coordenadores de projetos especiais. O objetivo foi obter a percepção dos gestores quanto aos diversos aspectos relacionados à gestão estratégica e fatores que afetam a transformação de estratégias em ação concreta na organização;
- b) dados secundários que foram obtidos da análise de fontes documentais como análise de planos institucionais, relatórios de gestão, avaliações institucionais (SINAIS, ISO, prêmio nacional da qualidade, relatórios de avaliação interna da qualidade do produto), onde foram identificadas as

práticas da gestão estratégica, identificando fatores influentes deste processo;

- c) observações do pesquisador por integrar a organização foco do estudo. A observação direta identificou especialmente as práticas relacionada aos fatores que influenciam a implementação das estratégias, especialmente os relacionados às práticas sociais.

A comparação dos resultados obtidos pela fonte primária (percepção), com os fornecidos pela fonte secundária (documentos) aliados à observação direta do pesquisador, permitiu a obtenção dos dados necessários para responder às questões de pesquisa e especialmente à questão central que nortearam este trabalho.

Ao adotar a estratégia de triangulação de métodos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), confrontando dados de diferentes fontes e meios, foi possível minimizar em grande parte as limitações inerentes a cada um dos métodos utilizados.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

Inicialmente foi realizado um levantamento da documentação relacionada à gestão estratégica. A análise documental foi dividida em dois grandes grupos: documentação geral e instrumento.

3.4.1.1 Documentação geral

A análise documental está relacionada à documentação da organização pesquisada como um todo. Os documentos gerais analisados foram:

- Regimento da organização
- Instrução corporativa “estratégia e planos”

- Planos de trabalho anual e planos associados (ciclos 2006, 2007, 2008)
- Relatórios de gestão - PNQ (2006, 2007, 2008)
- Manual sistema de gestão
- Relatório auto-avaliação (SINAES-2006, 2007 e 2008)
- Relatórios e planos de ação de auditoria da ISO 9001
- Relatórios e planos de ação da auditoria interna do produto

3.4.1.2 Instrumento de coleta de dados dos sujeitos sociais

O questionário semiestruturado levantou questões relevantes relacionadas às perguntas de pesquisa e foi aplicado junto aos gestores (Figura 01), sendo 5% de diretores, 25% de coordenadores de áreas, 25% de coordenadores de cursos e 5% de coordenadores de projetos especiais, conforme população definida no item 3.3.

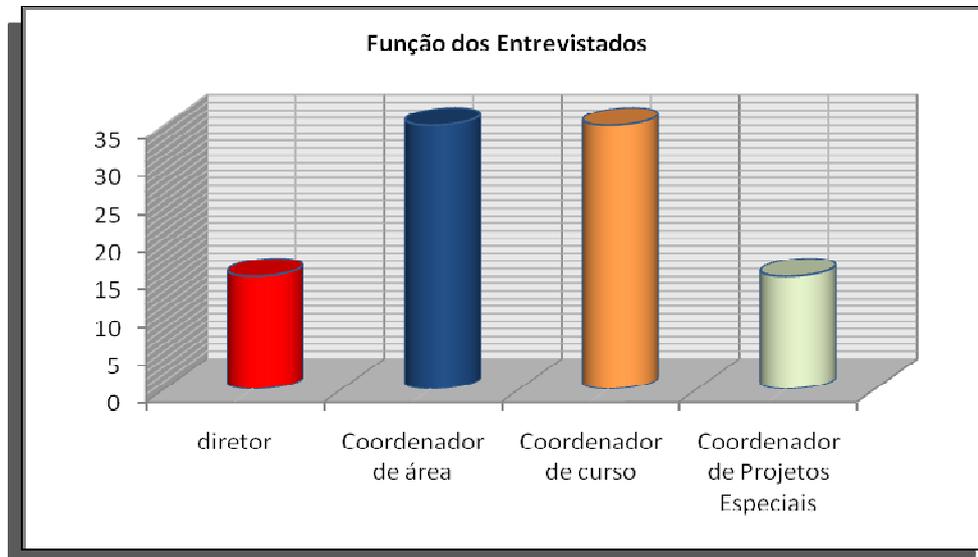


Figura 1 – Função dos Entrevistados

Fonte: Questionário.

Elaborou-se um questionário semiestruturado (Anexo A), composto por 22 (vinte e duas) questões semi-abertas. Destas, 21 são questões com múltipla escolha, onde cada pesquisado assinala apenas uma alternativa como resposta, dentro das 4 (quatro) possibilidades existentes. A “letra d” é sempre reservada para

“outra. Explique”, ficando a critério de cada respondente a justificativa da resposta. Desta forma, propiciava ao respondente a possibilidade de responder às questões com itens que não eram oferecidos de forma objetiva, nas questões formuladas pelo pesquisador.

Especificamente na questão 6, pesquisou-se a importância do fator influente na implementação da estratégia, sendo considerado o índice “1” o menos importante e o índice “9” o mais importante. Nesta questão, também havia a possibilidade de inserção de um fator pelo respondente, caso não fornecido pelo pesquisador.

Foram incluídas, ao final do instrumento, duas questões abertas que permitiram aos respondentes expressarem de forma livre suas percepções relacionadas ao processo de implementação das estratégias, bem como à sua contribuição neste processo.

Previamente à aplicação do questionário, foi feita uma validação de sua clareza com cinco profissionais da própria organização com vistas a assegurar sua confiabilidade e validade. Vale ressaltar que tais profissionais detinham algum conhecimento acerca dos temas abordados e não integravam o mesmo grupo que participou do levantamento. Por sugestão, foram incluídos os conceitos relacionados à gestão estratégica e implementação de estratégias, bem como a questão “6” com escala de importância do fator relacionado à implementação da estratégia e aspectos relacionados à forma das questões.

O questionário aplicado apresentou a seguinte estrutura:

- a) perfil do respondente: cargo e tempo de serviço na organização, escolaridade, idade, gênero, experiência como gestor na organização e fora dela;
- b) gestão estratégica: como as estratégias são formuladas, ou seja, se as estratégias principais resultam da intuição dos gestores, de planos formais, de ações emergentes, de práticas sociais (construção coletiva fruto de percepções) ou de outras formas. Também examina a função do planejamento e gestão estratégica;
- c) implementação de Estratégias: eficácia e fator desencadeador do processo de implementação das estratégias;
- d) fatores Influentes (externos, internos e como prática social): Os aspectos externos que mais influenciaram a implementação das estratégias

relacionadas às políticas educacionais, fatores econômicos, competição, demanda e outros aspectos. Os fatores internos, baseado na tipologia de Bean e Kuh (1984), envolvendo a definição dos objetivos estratégicos, participação dos atores, a informação e comunicação, interdependência/integração e recursos. Os fatores relacionados à estratégia como prática social examinam a capacidade do gestor de pensar e agir, a forma pessoal de interpretar a realidade e a maneira própria de conduzir o processo de implementação das estratégias na prática, bem como o papel do gestor intermediário neste processo;

- e) sugestões para se melhorar o processo de implementação de estratégias e forma de contribuição do gestor neste processo.

O levantamento de percepções foi feito com preenchimento individual dos questionários pelos gestores.

3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para Yin (1994), a análise do estudo de caso é um dos últimos e mais difíceis aspectos desenvolvidos dentro do estudo de caso, sendo que o tratamento da evidência e o desenvolvimento das conclusões analíticas devem ser as mais importantes na finalização da pesquisa bem sucedida.

De acordo com Patton (1990), a análise dos dados qualitativos é um processo criativo que demanda rigor intelectual, uma grande quantidade de dificuldades e um trabalho muito cuidadoso, pois as diferentes pessoas dirigem sua criatividade, seu esforço intelectual e seu trabalho de modos diferentes, não existindo apenas uma forma correta para organizar, analisar e interpretar dados qualitativos.

A análise dos dados foi essencialmente interpretativa, o que determina como premissas a coerência interna da argumentação; a validade dos argumentos empregados; a originalidade do tratamento dado ao problema; a profundidade de análise ao tema; o alcance de suas conclusões e conseqüências, e a apreciação e juízo pessoal das idéias defendidas. Interpretar, em sentido restrito é tomar uma

posição própria a respeito das idéias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é explorar toda fecundidade das idéias expostas.

Finalmente, para o efeito de validade do levantamento e análise dos dados deste trabalho, tal como é abordado por Eisenhardt (1989), Yin, (1994) e Merriam (1998), foi utilizada a estratégia da triangulação, ou seja, múltiplas fontes de dados (15% de diretores, 35% de coordenadores de área, 35% pelos coordenadores de curso e 15% coordenadores de projetos especiais) ou múltiplos métodos (documentos, questionário e observação do pesquisador) para confirmar as descobertas emergentes.

Os dados primários foram tabulados e tratados utilizando o pacote estatístico MS-Excel e apresentados por meio de tabelas e gráficos representando os resultados encontrados. A questão aberta foi transcrita e analisada separadamente, que juntamente com as respostas ao questionário foram interpretados à luz da fundamentação teórico-empírica, dados secundários e observação direta do pesquisador.

Os dados secundários foram analisados utilizando-se a técnica de análise documental, facilitada por ser a pesquisadora funcionária da instituição pesquisada.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

3.6.1 Com relação ao método

Comum a toda metodologia, o estudo de caso também apresenta pontos positivos e negativos. Os mesmos devem ser considerados para que não ocorram distorções que invalidem a análise feita.

Uma das limitações está relacionada ao fato de o estudo de caso ter poder de generalização limitada. O estudo esteve limitado a uma instituição privada de educação superior localizada na cidade de Joinville/SC.

Desta forma, o método de estudo de caso utilizado neste trabalho forneceu uma grande quantidade de detalhados dados que poderão ser usados em outras instituições de ensino superior. Entretanto, a conclusão e os dados colecionados

para este estudo não poderão ser generalizados além da organização estudada, limitando com isso o possível valor para outras organizações.

Em razão da sua natureza descritiva este estudo também ficou limitado à percepção individual dos gestores que responderam ao questionário no que se refere ao processo de implementação das estratégias e fatores que o afetam. Considerando os fatores intrínsecos da pessoa humana, poder-se-á aspirar a cientificidade se integrado a um processo global de pesquisa.

Em termos temporais, os limites deste trabalho permitiram qualificá-lo como sendo de corte transversal, vez que se refere a análises procedidas no atual momento histórico da IES objeto do mesmo.

Esta percepção, por sua própria natureza qualitativa, está sujeita a variações ao longo do tempo.

3.6.2 Com relação ao desenvolvimento do estudo

Encontrou-se um ambiente aberto, propício à pesquisa, especialmente por ser a organização o local de trabalho da pesquisadora há 29 anos.

O acesso à documentação necessária foi facilitado, inicialmente pela familiarização da pesquisadora com a mesma, bem como pela acessibilidade aos documentos disponibilizados em meio eletrônico ou físico.

Destaca-se o interesse e apoio da direção da organização com a referida pesquisa.

3.7 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO FOCO DE ESTUDO

A organização utilizada como objeto do estudo foi uma Instituição de educação superior, de caráter privado, sem fins lucrativos, localizada na cidade de Joinville/SC. É uma das onze faculdades ligadas a uma mantenedora, com sede em Florianópolis/SC. Ao todo, são 25 cursos superiores, sendo destes 21 aprovados com conceito A.

A organização pesquisada foi fundada em 1944, tendo sido credenciada pelo MEC como Faculdade em 2003. Além do nível superior, atua também em outros níveis da educação. Com um total de cerca de 7.400 matrículas (base 2008), oferece cinco cursos superiores, sendo um em parceria com uma universidade local.

A organização é altamente regulada, o que contribui em torná-la complexa e dependente do ambiente externo. A tabela 1 apresenta as principais legislações relacionadas aos principais processos.

Tabela 1 - Principais Legislações

Processos	Principais Legislações
Financeiro e Orçamentário	Lei Federal 4.300/1964
Trabalhista	CLT
Saúde Ocupacional	PCMSO e LCT - Artigo 168
Seg. e Medicina do Trabalho	CLT, PPP - IN 118/2005
Aquisição	Regulamento de Licitações e Contratos
Educação	LDB 9.394/1996; Resolução Fed. 03/2002; Lei Comp. Est. 1701/1998

Fonte: Organização.

Em termos de recursos humanos da organização, do total de 270 colaboradores, 80% são docentes. As tabelas 2 e 3 apresentam, respectivamente, o número de colaboradores por categoria e escolaridade, tanto da mantenedora quanto da organização pesquisada.

Tabela 2 - Classificação da Força de Trabalho

Descrição	Total Mantenedora	Total Organização
Colaboradores efetivos / integral	944	80
Colaboradores efetivos / parcial	1.570	190
Estagiários	248	16
Total	2.762	286

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 3 - Escolaridade dos Colaboradores da Mantenedora x Organização

Escolaridade	Total Mantenedora	Percentual	Total Organização	Percentual
Ensino Fundamental	58	2,3%	4	1,48
Ensino Médio	469	8,5%	31	11,49
Superior	900	35,8%	131	48,51
Especialização	795	31,6%	68	25,18
Mestrado	267	10,8%	31	11,49
Doutorado	25	1,0%	5	1,85
Total	2.514	100	270	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

A organização pesquisada, com sede em Joinville, conta com três unidades, com área total de terreno de 48.674 m², sendo 16.315,58 de área construída, com 35 salas de aula, 25 laboratórios, 02 bibliotecas e cerca de 450 computadores conectados à internet. Também disponibiliza estrategicamente à comunidade acadêmica uma incubadora de base tecnológica, que tem como objetivo abrigar empresas de base tecnológica, dispostas a transformar idéias em produtos, processos ou serviços, utilizando equipamentos, infra-estrutura e serviços de forma compartilhada, gerando empregos, disseminando o espírito empreendedor, coletando e difundindo informações e oportunidades tecnológicas. Paralelamente, disponibiliza, desde 2006, a pré-incubadora, que proporciona aos acadêmicos a oportunidade de desenvolverem um plano de negócios e um protótipo do projeto, a partir de uma idéia inovadora e com potencial mercadológico.

Os processos principais do negócio e processos de apoio estão identificados, padronizados e auditados, o que favorece procedimentos unificados em toda a corporação. A figura.2 apresenta a cadeia de processos da organização.

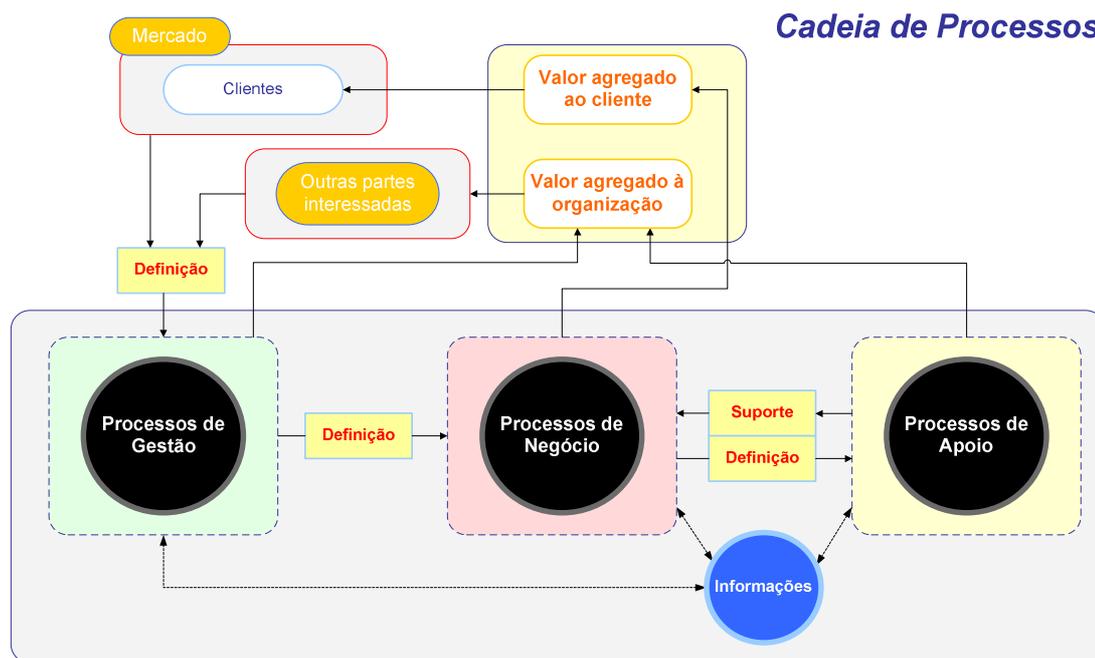


Figura 2 - Cadeia de Processos

Fonte: Dados da Pesquisa.

A gestão institucional é composta por um conjunto de mecanismos, dentre eles a estrutura organizacional na forma matricial de atuação, que permite autonomia administrativa e descentralizada por núcleos e a interação entre a alta direção e os níveis hierárquicos, propiciando flexibilidade, comunicação, agilidade e compartilhamento de conhecimento.

A organização e administração acadêmicas são originadas das deliberações do conselho de educação da mantenedora e executadas pela direção da organização. A administração dos cursos é deliberada pelo conselho de curso e executada pela coordenação.

Através das diversas reuniões formais, como comitê de gestão, comitê de educação, conselho de curso, reuniões pedagógicas e equipes de aprendizado, ações são planejadas e implementadas. Os principais documentos que norteiam as reuniões são os documentos do sistema de gestão da qualidade, plano de trabalho anual, plano de desenvolvimento institucional (PDI), projeto político pedagógico (PPP), regimento interno, projeto de curso e outros planos de trabalho associados.

Finalmente, a adoção, pela organização do modelo de gestão baseado no prêmio nacional de qualidade (PNQ) e a certificação ISO 9001:2000, desde 1997, tem imprimido uma busca pela excelência em gestão, destacada pelo recebimento

de reconhecimentos externos por organizações idôneas e com elevada reputação que atestam a evolução do seu sistema de gestão. As ferramentas citadas na figura 3, na próxima página, são alguns mecanismos adotados para alinhar a organização ao modelo de excelência em gestão, baseado em requisitos reconhecidos mundialmente, do PNQ.

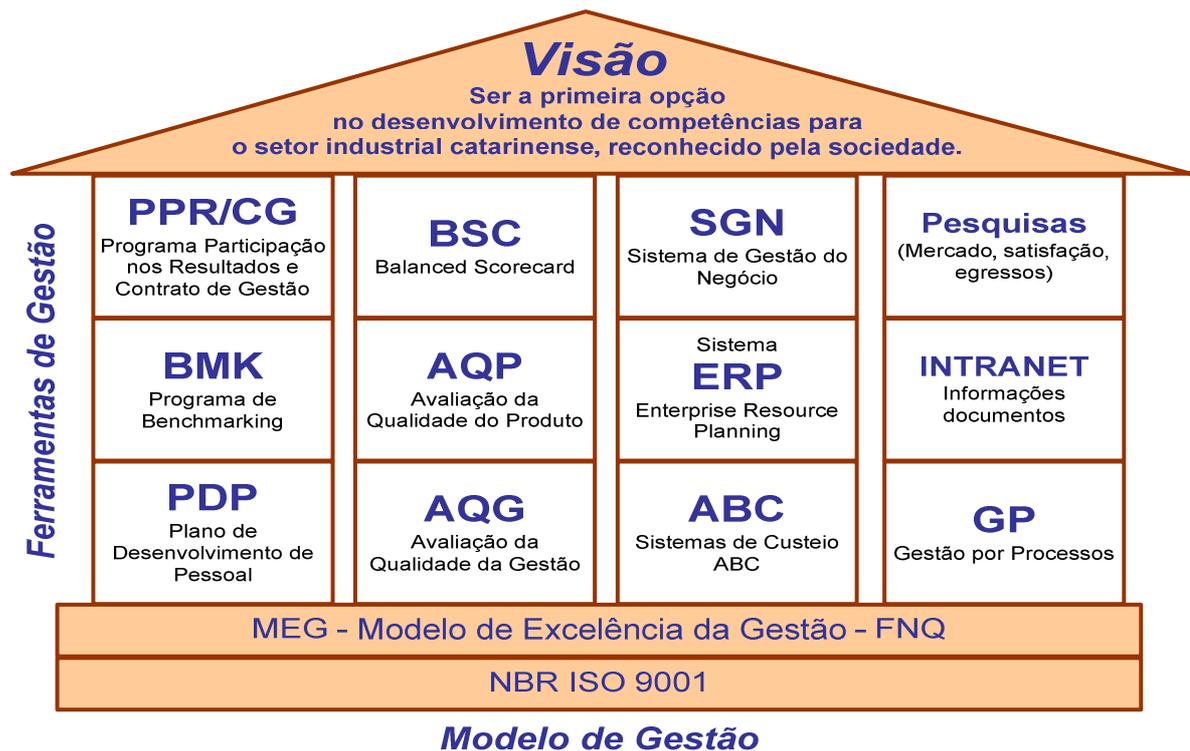


Figura 3 - Modelo de Gestão da Organização

Fonte: Dados da Pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é analisar a percepção dos gestores da organização alfa em relação à gestão estratégica e implementação das estratégias, assim como os fatores que influenciam esse processo segundo as categorias pesquisadas.

Esta análise também inclui as relações entre a percepção dos gestores e a prática dos mesmos em relação à gestão estratégica, mais especificamente uma de suas etapas que é a implementação das estratégias. A prática foi verificada por meio da análise documental e observações da pesquisadora.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Participaram da amostra 100% dos gestores da organização alfa (figura 01). Os gestores ocupam funções nos níveis de pós-graduação, graduação tecnológica, técnico de nível médio, ensino médio e projetos especiais de assessoria tecnológica e pesquisa aplicada.

Tabela 4 - Função dos gestores

Característica	Frequência	Percentual
Diretor	3	15
Coordenador de área	7	35
Coordenador de curso	7	35
Coordenador projetos especiais	3	15
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

O gênero dominante dos gestores é o masculino (tabela 5), considerando especialmente a natureza e cultura da organização alfa.

Tabela 5 - Gênero dos gestores

Característica	Frequência	Percentual
Masculino	15	75
Feminino	5	15
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A titulação da grande maioria (75%) dos gestores (tabela 6) é concentrada na especialização, revelando uma oportunidade para elevação da titulação, para buscar consolidar sua atuação como instituição de educação superior.

Tabela 6 - Escolaridade dos gestores

Característica	Frequência	Percentual
Doutorado	1	5
Mestrado	4	20
Especialização	13	65
Graduação	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

O tempo de serviço dos respondentes na organização alfa revela que a grande maioria (65%) (tabela 7) tem mais de seis anos de serviço na organização, o que pode contribuir para o melhor entendimento e integração das diversas áreas além de fortalecer o comprometimento destas com a missão e objetivos organizacionais.

Tabela 7 - Tempo de serviço dos gestores

Característica	Frequência	Percentual
6 a 10 anos	9	45
Acima de 10 anos	5	25
1 a 5 anos	5	25
Menos de 1 ano	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A experiência dos respondentes em gestão na organização alfa revela, que a grande maioria (75%) (tabela 8) tem pouco tempo de atuação como gestor, o que representa uma grande oxigenação na equipe de gestores nos últimos cinco anos, o que pode contribuir para uma maior criatividade nos processos relacionados a estratégia. Para Hamel (1996), recém-contratados ou “pessoas de fora” freqüentemente raciocinam de forma mais criativa por estarem expostos a opiniões e processos que não se alinham à ortodoxia das organizações.

Tabela 8 - Experiência gestora na organização

Característica	Frequência	Percentual
0 a 5 anos	15	75
Mais de 5 anos	5	25
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

4.2 ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Ao analisar o processo de elaboração dos planos estratégicos e de trabalho da organização, elaborados de forma sistemática desde 1998, evidenciou-se várias melhorias na metodologia, porém na essência, a preocupação esteve com a formulação de estratégias de curto prazo.

Em 2003, com a implantação do contrato de gestão entre a corporação e a organização, onde são acordadas as metas para atendimento aos principais objetivos estratégicos, verificou-se um maior envolvimento dos atores com a implementação das estratégias. Este envolvimento maior está relacionado ao fato do atingimento ou superação das metas estar atrelado ao plano de participação nos resultados, plenamente alcançado pela organização em todas as edições.

No entanto, como o contrato de gestão atrelado a um plano de participação nos resultados não permite alteração nos objetivos estratégicos e metas relacionadas pelo período de um ano, inviabiliza a revisão das estratégias a luz de variáveis dos ambientes externo e interno.

Ao serem perguntados sobre a função do planejamento praticada na organização alfa, a maioria (85%) dos gestores (tabela 9) considera que o planejamento alinha objetivos e ações, na medida em que a partir dos objetivos estratégicos definidos, ações são planejadas. Esta posição, apresentada na tabela 6, reforça a percepção dominante da existência de um modelo racional ou linear de formulação das estratégias. Esta percepção pode estar relacionada com a prática do plano de trabalho anual (desde 1998) e contrato de gestão (desde 2003).

O modelo racional ainda é reforçado pela opinião de um gestor que declara “O planejamento deve envolver uma análise detalhada do negócio da organização, sabendo com muita clareza até a onde a organização quer avançar, medindo com ferramentas apropriadas, criando os objetivos a serem cumpridos, estabelecendo metas e monitorando destas metas e com isso estabelecer as ações para atender/solucionar o foco do negócio”.

A proximidade da organização com o ambiente industrial pode ter contribuído com a adoção do modelo largamente aceito e percebido pelos gestores que é racional ou linear de formulação das estratégias. Portanto, planejamento estratégico, formulação de estratégias e implementação de estratégias são termos associados ao modelo linear.

Apesar de existir similaridades entre a organização “universidade” e a empresa, a importação de modelos e abordagens da área de negócios exigem cautela por parte dos gestores, considerando as diferenças entre esses dois tipos de organização.

Tabela 9 - Função do planejamento

Característica	Frequência	Percentual
Alinhamento de objetivos e ações	17	85
Atendimento grupos de interesse	0	0
Representação simbólica iniciativas	0	0
Outra	3	15
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Na prática gerencial de organizações educacionais, o planejamento pode ter outras duas dimensões, além da racional, que contribuem para o entendimento deste processo, que são as dimensões política e simbólica, conforme observou Meyer Jr (2004) ao examinar planejamento nas universidades. Essas dimensões também podem se mesclar formando uma complexa combinação de abordagens.

Quando gestores se depararam com a opção do planejamento seguir o modelo político ou simbólico, a percepção destes é de que não acontece assim, ou seja, o planejamento acontece essencialmente como ato racional.

No entanto, na prática, o planejamento na organização alfa é viabilizado com o apoio de grupos de interesse e a participação das pessoas. A participação dos gestores pode ser evidenciada no próprio plano de trabalho anual, onde está descrito o processo e participantes envolvidos. Portanto, os gestores são envolvidos desde o processo de análise de cenários, avaliação estratégica, definição de objetivos estratégicos e respectivas iniciativas estratégicas (planos de ação).

Evidencia-se na organização alfa, o orgulho dos gestores em ter o processo de planejamento sistematizado desde 1998, com todos os planos devidamente arquivados. Este fato remete ao modelo simbólico, onde o planejamento é visto muito mais por aquilo que simboliza para os membros da organização do que por aquilo que faz ou produz. Esta posição é reforçada pela declaração do Diretor Geral, ao fazer a apresentação para todos os colaboradores do plano 2007-2011, “este plano estratégico, construído por muitas mãos, tem o desafio de sair da gaveta”.

Estas abordagens que envolvem a função do planejamento exigem habilidades especiais do gestor e podem dificultar a formulação e implementação das estratégias em organizações educacionais.

Quanto à gestão estratégica na prática, definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização apropriadamente integrada ao seu ambiente, as respostas, concentraram-se no alinhamento de objetivos, ações, metas e recursos, com um índice de 80% dos respondentes (tabela 10).

Tabela 10 - Gestão estratégica na prática

Característica	Frequência	Percentual
Objetivos, ações, metas e recursos	16	80
Oportunidades e riscos do ambiente externo e as oportunidades organizacionais	4	20
Comportamento calculado em situações não programadas	0	0
Outra	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

No entanto, 20% dos gestores (tabela 10) consideram que alinham oportunidades e riscos do ambiente externo e as oportunidades organizacionais, pressuposto do modelo adaptativo da estratégia, que se baseia fortemente num modelo biológico evolucionista de organizações. Para estes gestores, a gestão estratégica tem sido o caminho adotado para se adequar a este ambiente complexo e acima de tudo dinâmico, sujeitos as influências do mercado educacional competitivo e as necessidades de seus clientes, que na maioria das vezes não são claras e de difícil interpretação.

Segundo Chaffee (1985), estratégia adaptativa está voltada para o desenvolvimento de uma combinação viável entre oportunidades e riscos presentes no ambiente externo e as oportunidades organizacionais.

A percepção dos gestores de como as estratégias são formuladas refletem ainda a percepção da maioria (60%) dos gestores (tabela 11) de que as estratégias são essencialmente planejadas (modelo linear).

A percepção dos respondentes revela um conhecimento sobre o processo de planejamento racional, linear, o que contrasta com a literatura em gestão universitária. Baldrige (1983) destaca que as instituições de educação superior são conhecidas por suas características especiais que as tornam organizações complexas, afetando a maneira como estas organizações se estruturam e funcionam, influenciando em especial sua gestão que deve ser adequada as suas especificidades. Esta complexidade é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender às necessidades específicas de

seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos.

Tabela 11 - Formulação das estratégias

Característica	Frequência	Percentual
Planejadas	12	60
Emergentes	1	5
Práticas sociais	5	25
Outra	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

No entanto, 25% dos gestores (tabela 11) consideram que as estratégias são resultado de práticas sociais, ou seja, por meio de construção coletiva fruto de percepções, interações e ações na organização. Para estes gestores os praticantes são os que efetivamente realizam estratégia. Esta realidade é tratada na literatura por Whittington (2002), onde a abordagem da estratégia como prática social, propõe a integração de três elementos essenciais: os praticantes, as práticas e as práxis.

Somente 5% dos gestores (tabela 11) consideram que as estratégias são emergentes, ou seja, praticadas sem terem sido planejadas. Para Mintzberg (1994) há uma diferença entre estratégias planejadas, que podem ou não ser realizadas, e estratégias emergentes, que resultam das ações diárias das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externalizados. Pfeffer (1987) ressalta que as estratégias emergentes podem ser absorvidas pela gestão das organizações por meio da prática de uma racionalidade retrospectiva em que ações desenvolvidas e não planejadas, são ligadas a objetivos e metas previamente estabelecidas nos planos.

A percepção de que a formulação das estratégias não segue somente o modelo linear são destacados por 10% gestores (tabela 11) que declaram “planejada, mas inserção de práticas decorrentes da dinâmica” e “dentro da organização temos uma somatória de movimentos, as planejadas as emergente, as sociais, que por fim devem trabalhar plenamente alinhadas ao negócio”.

Portanto, apesar da maioria (60%) dos gestores (tabela 11) declararem que as estratégias são essencialmente planejadas, 40% dos gestores (tabela 11)

consideram que são emergentes ou resultado de práticas sociais, ou uma combinação destas.

Este resultado reflete que na prática, a gestão estratégica na organização alfa, combina aspectos racionais ou lineares (planos, metas e controle) e decisões como resultados das práticas sociais.

A estratégia como prática social traz importante contribuição para a análise do que é realmente feito pelos agentes “in loco”, enquanto criação e implementação de estratégias nas organizações.

4.3 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Ao analisar a evolução da metodologia nos últimos dez anos, percebe-se uma evolução no processo de desdobramento das estratégias corporativas para a organização alfa, especialmente com a definição de indicadores e metas por áreas, mecanismos de controle para acompanhamento dos planos associados e resultados dos indicadores. O contrato de gestão, instituído em 2003, busca o comprometimento da organização e dos colaboradores com os resultados dos principais objetivos estratégicos, pois seu cumprimento está atrelado a um plano de participação nos resultados.

No entanto, a análise dos documentos que relatam a metodologia de planejamento (instrução corporativa “estratégias e planos”) e planos de trabalho da organização nos últimos dez anos, revelou lacunas no desdobramento dos planos de ação pelas áreas e respectiva alocação de recursos. Ou seja, apesar das metas estarem desdobradas pelas diversas áreas da organização, não existem planos de ação para atingir ou superá-las pelas áreas.

O processo de implementação das estratégias é entendida como a etapa da gestão estratégica que busca materializar as intenções estratégicas da organização. A opinião dos gestores em relação ao processo de implementação das estratégias na organização alfa, apresentada na tabela 9, revela que a maioria dos gestores (60%) (tabela 12) considera que implementação das estratégias depende essencialmente da liderança do responsável pelas ações.

Tabela 12 - Implementação das estratégias

Característica	Frequência	Percentual
Programação	2	10
Liderança do responsável pelas ações	12	60
Influência grupal	3	15
Outra	3	15
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Destaca-se que mesmo tendo a percepção de ser a gestão estratégica um processo linear ou racional, evidenciada nas questões anteriores, reforçada pela opinião de 10% dos gestores (tabela 12) de que a implementação depende de programação, o papel da liderança passa a ter importância, especialmente em uma das etapas da gestão estratégica, que é a implementação das estratégias. Esta posição é reforçada pela opinião dos gestores que declaram: “depende do perfil de liderança, do responsável pelas ações” e “depende da liderança do gestor e participação efetiva de todos os integrantes da organização”.

A estratégia exige comando e para liderá-la é preciso ter a capacidade de atrair e conduzir seguidores. A estrutura matricial presente na organização, com poucos níveis hierárquicos, contribui para a proximidade dos gestores junto a equipe, influenciando seus colaboradores e alinhando seus processos às estratégias e objetivos definidos no planejamento.

A eficácia do processo de implementação das estratégias revela que somente 10% dos gestores (tabela 13) consideram o processo de implementação muito eficaz, onde a maior parte das ações foram implementadas. A grande maioria dos gestores (70%) considera o processo eficaz, onde boa parte das ações propostas foram implementadas. Esta percepção é justificada pelas metas dos principais indicadores de resultados definidos no contrato de gestão da corporação com a organização terem sido alcançadas e até superadas desde a sua implantação, em 2003.

No entanto, o processo foi considerado pouco eficaz para 15% dos gestores (tabela 13), que consideram que poucas ações foram efetivamente implementadas. Um gestor (5%) considerou que apesar de boa parte das ações serem

implementadas, não existe necessariamente eficácia no processo. Ao analisar a documentação e sistema informatizado de acompanhamento dos planos de ação foram constatadas ações não realizadas, ações com prazos postergados ou atrasos na execução das ações, o que justifica a percepção da pouca eficácia no processo de implementação das estratégias.

Tabela 13 - Eficácia do processo de implementação das estratégias

Característica	Frequência	Percentual
Muito eficaz	2	10
Eficaz	14	70
Pouco eficaz	3	15
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A percepção de que nem todas as ações planejadas são implementadas indicam problemas no processo, reforçando a necessidade de explorar os fatores que influenciam a implementação. Este aspecto vai ao encontro do que destaca Meyer Jr. (2006), onde um dos fatores principais que justificam a gestão estratégica, em qualquer universidade, são as suas contribuições para a eficácia organizacional. Para este autor, ainda são incipientes os esforços desenvolvidos nas universidades, no sentido de formular e implementar a abordagem estratégica, observando-se a existência de um hiato entre a elaboração do planejamento formal e a sua implementação nesse tipo de organização.

4.4 ANÁLISE DOS FATORES INFLUENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O aspecto central do estudo são os fatores que influenciam a implementação das estratégias segundo a percepção dos gestores. A tabela 14 apresenta a percepção dos gestores, por ordem de importância, em relação aos fatores identificados como influentes na literatura. Cada fator será mais adiante comentado

de forma específica visando confrontar e ratificar as percepções em relação aos fatores considerados mais influentes.

A análise a seguir destaca os fatores de maior e menor importância segundo a percepção dos gestores. Ou seja, foram investigados os fatores que ocupam as extremidades do *ranking* de “grau de importância”.

Os fatores “estratégias mal formuladas” citado por 40% dos gestores e “dependência de fatores externos” citado por 35% dos gestores (tabela 14) foram considerados como de maior importância (peso 9) para o processo de implementação das estratégias. No entanto, contrapondo esta percepção, 20% (tabela 14) dos gestores consideram o fator “estratégias mal formuladas” como de menor importância (peso 1). Estes dois fatores estão diretamente relacionados na medida em que o monitoramento e análise das influências ambientais externas são traduzidos em estratégias organizacionais.

Tabela 14 - Importância dos fatores influentes

FATORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
a. Dependência Fatores Externos		5%		10%	10%	20%	15%	5%	35%
b. Clareza dos objetivos	25%	25%	10%	15%	10%	5%	10%		
c. Participação (agentes organizacionais) nas Decisões Estratégicas	5%	5%	20%	15%	20%	5%		15%	15%
d. Comunicação de Informações (objetivos, estratégias, recursos, prazos e resultados esperados)	10%	15%	10%	5%	10%	10%	20%	20%	
e. Disponibilidade Recursos (financeiros, humanos, físicos e organizacionais)	15%	15%	20%	15%	5%	5%	10%	15%	
f. Interdependência entre Objetivos e Ações	5%	5%	10%	5%	10%	25%	15%	15%	10%
g. Capacidade do Gestor Intermediário Materializar as Estratégias da Alta gestão	10%	5%	10%	20%	10%	5%	5%	25%	10%
h. Capacidade do Gestor de Pensar e Agir		15%	10%	10%	15%	15%	15%	5%	15%
i. Estratégias mal formuladas	20%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	5%	40%
j. Outra									

(*) Os percentuais não totalizam 100% devido à possibilidade de múltipla escolha dos respondentes.
Fonte: Questionário.

A percepção de importância da dependência de fatores externos está associada ao ambiente competitivo que a organização alfa está inserida. O ambiente externo é um importante fator que afeta o contexto da complexidade das IES. Segundo Baldrige (1983) uma das características que definem as organizações educacionais como complexas é a vulnerabilidade em relação ao ambiente externo. Do ambiente derivam forças políticas, legais, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas que exigem das IES respostas adequadas.

Weick (1976) defende que as escolas que funcionam como sistemas “frouxamente articulados” 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.

A incoerência da opinião dos gestores em relação à importância do fator “estratégias mal formuladas” pode ter explicação na percepção de que para 60% deles (tabela 11), as estratégias são essencialmente planejadas e para os demais 40% são emergentes (tabela 11), resultado de práticas sociais ou uma combinação destas.

Na sequência, com grau de importância 8, na opinião de 25% dos gestores (tabela 14), foi a capacidade do gestor intermediário materializar as estratégias da alta gestão. Esta posição reforça a opinião da maioria dos gestores (60%) (tabela 12) de que o processo de implementação das estratégias depende essencialmente da liderança do responsável pelas ações.

Analisando a documentação, o envolvimento dos principais gestores (diretor geral, diretor e vice-diretor) é evidenciado em todo o processo de planejamento e especialmente no controle do processo de implementação das estratégias. Os demais gestores da organização, considerados intermediários (coordenadores de áreas, coordenadores de cursos e coordenadores de projetos especiais), são formalmente envolvidos nas principais decisões, coadjuvando a atuação dos principais gestores, principalmente na implementação das estratégias.

Numa abordagem descendente da administração da estratégia, o papel dos gestores intermediários é pôr em prática a direção estabelecida pela alta liderança ao assegurar que os recursos sejam alocados e controlados apropriadamente, monitorar o desempenho e o comportamento dos funcionários e, quando necessário, explicar a estratégia àqueles que se reportam a eles. Entretanto, também podem ser

considerados como bloqueadores de seu sucesso (Johnson, Scholes & Whittington, 2007).

Com pesos 7 e 8, a opinião de 20% dos gestores (tabela 14) considerou a importância da comunicação das informações relacionados aos objetivos, estratégias, recursos, prazos e resultados esperados. A comunicação exerce um papel fundamental para obtenção de comprometimento interno e a dificuldade de comunicação tem sido destacada pela literatura em organizações complexas. Uma consequência, entre outros fatores, de sua estrutura (Hall, 1984).

Apesar da existência dos vários mecanismos de comunicação, existem lacunas no processo especialmente relacionado aos docentes de tempo parcial, considerados maioria na função docente. Em geral, estes docentes trabalham em outras organizações, o que os leva a manter compromissos tão somente com a disciplina que ensinam, sem acarretar maior envolvimento com a organização alfa. Existem evidências da baixa participação destes nas reuniões formais da organização e nos treinamentos promovidos pela organização.

Outra explicação da dificuldade da efetividade dos processos de comunicação pode ser explicado por considerar a IES como “anarquia organizada”, em contraste com a visão ordenada da “escola” pela abordagem burocrática. (Cohen e March, 1974). Para estes autores, em uma anarquia organizada, como nas organizações educacionais, cada indivíduo é visto como um tomador autônomo de decisões.

O fator interdependência entre objetivos e ações, com peso 6, foi citado por 25% dos gestores (tabela 14), e sua criticidade pode estar relacionada ao fato de que as estratégias são formuladas de forma genérica no plano estratégico e plano de trabalho, não servindo de orientação para as ações que são realizadas (ampliar a atuação em EAD, fortalecer a imagem e marca, consolidar a atuação no sistema educacional continuado).

Os estudos de Baldrige e Deal (1983) destacam a ambigüidade de objetivos, onde estes são vagos, incertos, difusos, pouco consensuais e até conflituosos entre si como uma das características centrais que fazem essa instituição universidade tão singular e complexa.

Já os fatores considerados de menor importância (peso 1), apontados na tabela 14 foram a “clareza dos objetivos” (25% dos gestores) e “estratégias mal formuladas” (20% dos gestores). Outros 25% citaram o mesmo fator “clareza dos objetivos” com peso 2. Apesar de 50% dos gestores não considerarem a clareza

dos objetivos como fator importante, a interdependência entre objetivos e ações foi citado como importante para 25% deles na referida tabela, com peso 6. Pode-se inferir que na organização alfa os objetivos são claros e entendidos pelos diversos atores, porém existem lacunas no alinhamento destes com as ações da mesma.

É importante destacar que definir objetivos em uma organização educacional é uma tarefa complexa, porém determinante para a sustentabilidade ao longo do tempo.

4.4.1 Fatores influentes: externos

Como as demais organizações, as IES privadas também estão sujeitas às turbulências do mercado cada vez mais exigente e competitivo. O ambiente externo é um importante fator que afeta o contexto da complexidade das IES. Reforça-se para esta análise, a posição de Baldrige (1983), que considera como uma das características que definem as organizações educacionais como complexas, a vulnerabilidade em relação ao ambiente externo.

O fator externo considerado mais influente pelos gestores revela que 50% destes (tabela 15) consideram a demanda dos clientes.

Tabela 15 - Fator influente externo

Característica	Frequência	Percentual
Político e legal	8	40
Competição	2	10
Demandas dos clientes	10	50
Outra	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Entender as necessidades e expectativas dos clientes (estudantes ou potenciais estudantes) para formatar o perfil de matrícula da organização, bem como melhorar as taxas de retenção torna-se o principal desafio e explica ser considerado o fator externo mais influente.

Várias pesquisas têm sido realizadas de forma sistemática pela organização para identificar necessidades e expectativas com os clientes atuais e potenciais: pesquisa de satisfação, pesquisa de demanda, pesquisa de imagem, perfil de entrada, perfil de saída, pesquisa com o egresso.

Apesar dos vários mecanismos de pesquisa, não foi evidenciado que a partir destas, seja identificado o padrão e características dos estudantes que apresentam maior probabilidade de se matricularem, e melhor ainda, permanecer por todo o tempo de duração do curso.

A organização tem se deparado com um novo perfil de estudantes entrantes, decorrente da nova realidade nos campos demográficos, como um crescimento constante no mercado de idade tradicional, mas com maior crescimento entre estudantes vindos de minorias étnicas, os quais apresentam baixos índices de escolaridade e maior necessidade de auxílio financeiro.

A crescente disparidade entre a capacidade de pagamento dos estudantes, como conseqüência da demanda crescente nas camadas sociais de baixa renda, e a mensalidade cobrada é o principal desafio da organização. A dificuldade de pagamento das mensalidades tem sido o principal motivo de desistência ou trancamento das matrículas. Os mecanismos atuais de apoio financeiro como o FIES, PROUNE e política de pagamento diferido da organização alfa, não atendem a necessidade, além de atender a um número reduzido de estudantes.

As questões de ordem política e legal foram citadas por 40% dos gestores (tabela 15). Conforme já mencionado no perfil, a organização alfa é altamente regulada, o que contribui em torná-la complexa e dependente do ambiente externo.

Cabe ressaltar ainda que, especialmente nas instituições privadas no ensino brasileiro, há intensa intervenção do governo, que exerce considerável pressão sobre as atividades das Instituições de Ensino. Apesar da aparente autonomia que lhe são conferidas por meio do dispositivo legal, toda a normatização que envolve os padrões de qualidade, adotados como únicos em todas as regiões do país – os programas curriculares e as atividades de pesquisa e extensão, entre outros aspectos –, é imposta pelos Órgãos Regulamentadores (BRITO, 2000).

Além da regulamentação específica para IES, como as políticas do MEC, que se estendem igualmente a todas, existem regulamentações específicas relacionadas às questões financeira, orçamentária e aquisição, o que a torna alvo constante de auditorias de conformidade. Esta condição é um impeditivo para imprimir de forma

ágil as mudanças necessárias para operar num ambiente instável de constante mudança.

A competição, embora considerado por 10% dos gestores (tabela 15) como fator externo menos influente, é determinante na disputa dos potenciais estudantes. Joinville é considerada a cidade mais industrializada do estado e esta condição é refletida no grande número de IES existentes. Além da competição acirrada, não está claro na organização as vantagens competitivas de seus serviços em relação aos competidores.

As questões acima reforçam a opinião de 40% dos gestores (tabela 14) que o fator “dependência de fatores externos” foi considerado como de maior importância (peso 9). Birnbaum (1988) reforça que a sobrevivência das escolas e universidades depende de sua capacidade de resposta as exigências externas.

A opinião dos gestores em relação à frequência do monitoramento externo revela que metade (50%) dos respondentes (tabela 16) mencionou que existe monitoramento freqüente dos fatores externos. Estes gestores consideram que, apesar de freqüente, não é sistemático. Esta visão se justifica porque todo elemento de uma organização educacional, independente do nível de gestão, é co-responsável pela análise das possíveis conseqüências que as influências externas terão sobre a sua atividade.

No entanto, 40% dos gestores (tabela 16) alegam que o monitoramento ocorre esporadicamente, enquanto deles, na mesma tabela, revela que o monitoramento ocorre periodicamente. Estes consideram a análise formal do ambiente externo, por ocasião do ciclo de planejamento anual e avaliação do desempenho da organização, que ocorre trimestralmente. Para estes eventos, a corporação elabora resumo executivo sobre as principais influências externas relacionada a aspectos conjunturais, de legislação e de mercado.

Tabela 16 - Monitoramento dos fatores externos

Característica	Frequência	Percentual
Frequentemente	10	50
Esporadicamente	8	40
Não existe monitoramento	0	0
Outra	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

No entanto, não existe na organização alfa, mecanismos de monitoramento contínuo das influências externas que possam afetar o funcionamento da organização e desta forma, aportar aos gestores informações privilegiadas.

4.4.2 fatores influentes: internos

A análise dos fatores internos tem como base a tipologia de Bean e Kuh (1984), que tem contribuído para o estudo dos fatores internos, englobando desde a definição das estratégias até a implantação das mesmas. A tipologia está associada a cinco construções organizacionais associadas às fases do planejamento (avaliação da capacidade do plano, iniciação das atividades do planejamento, desenvolvimento do plano e implementação do plano): definição dos objetivos estratégicos, participação dos atores, a informação e comunicação, interdependência/integração (interna e externa) e recursos.

A opinião dos gestores em relação ao primeiro fator da tipologia de Bean e Kuh (1984), “objetivos da organização” revela que a grande maioria dos gestores (80%) (tabela 17) considera os objetivos claros. Esta condição pode ser reflexo dos mecanismos de divulgação dos objetivos apresentados no mapa estratégico, não só por meio de exposição em murais, intranet e outros documentos, mas também expostos nas diversas reuniões realizadas pela organização.

Tabela 17 - Características dos objetivos organizacionais

Característica	Frequência	Percentual
Claros	16	80
Ambíguos	3	15
Obscuros	0	0
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A dificuldade de definir objetivos para uma organização educacional pode estar diretamente relacionada à própria natureza deste tipo de organização, considerada complexa, cujos objetivos são vagos, incertos, difusos, pouco consensuais e até conflituosos entre si, conforme estudos de Baldrige e Deal (1983). Esta posição é reforçada por um gestor (5%) (tabela 17) que considera os objetivos genéricos ou amplos.

No entanto, a característica de ambigüidade, tão comum num ambiente educacional, é percebida por somente 15% dos gestores (tabela 17) da organização que consideram os objetivos claros, além de considerá-los como fator influente de menor importância (tabela 14). É importante reforçar que esta é a percepção dos gestores e a estes cabe a missão de divulgá-la para os demais níveis da organização.

A opinião dos gestores sobre os esforços empreendidos pela organização para alcance dos objetivos estratégicos complementa a questão anterior e revela que a maioria dos gestores (55%) (tabela 18) considerou que os esforços estão parcialmente focados em ações alinhadas aos objetivos estratégicos.

Ressalta-se que o fator interdependência entre objetivos e ações foi considerado por 25% dos gestores (tabela 14) como fator influente com importância média (peso 6). Esta questão pode estar relacionada ao fato de que as estratégias são formuladas de forma genérica no plano estratégico e plano de trabalho, não servindo de orientação para as ações que são realizadas (ampliar a atuação em EAD, fortalecer a imagem e marca, consolidar a atuação no sistema educacional continuado).

Tabela 18 - Foco dos esforços para alcance dos objetivos estratégicos

Característica	Frequência	Percentual
Integralmente focados	7	35
Parcialmente focados	11	55
Não há foco	1	5
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Somente 35% dos gestores (tabela 18) revela que os esforços na organização estão integralmente focados em ações alinhadas aos objetivos estratégicos. Esta percepção pode estar relacionada à comunicação eficaz considerada por 55% dos gestores (tabela 20) utilizada para orientar a implementação das estratégias. A prática desenvolvida pela corporação em atrelar nas suas comunicações a ação alinhada aos objetivos estratégicos pode ter contribuído com a percepção de alinhamento. As comunicações seguem o exemplo: “Dando continuidade às ações da “Iniciativa Estratégica – Inovação” do objetivo estratégico “desenvolver ações para apoiar a inovação nas indústrias” do planejamento “estratégias para a excelência 2007-2011”, informamos que foram abertas as inscrições para a Mostra Inova - 2009”.

Somente 5% dos gestores (tabela 18) mencionam que não existe foco dos esforços no alcance dos objetivos, situação reforçada pela declaração de outro gestor: “Muitas vezes os gestores e demais colaboradores desconhecem se as ações que desenvolvem tem relação direta com os objetivos estratégicos. Apenas desenvolvem em função de uma urgência determinada pelos níveis superiores, o que limita a reflexão que avalia se o esforço é alinhado com os objetivos”.

Entende-se a participação como o grau de envolvimento dos integrantes na tomada de decisão e é inversamente relacionado à centralização (BEAN e KUH, 1984). Metade (50%) (tabela 19) dos gestores revela que somente existe participação efetiva de alguns grupos (diretores, coordenadores de áreas e cursos) na implementação das estratégias na organização alfa.

Esta percepção está essencialmente relacionada à definição/revisão formal dos objetivos estratégicos pela corporação, cabendo à organização, mais especificamente aos gestores, a inclusão de objetivos estratégicos específicos, que

devem ser devidamente justificados para inserção no mapa estratégico. A análise documental revelou que não foram incluídos novos objetivos estratégicos, permitindo concluir que a definição dos objetivos estratégicos não é consensual.

Tabela 19: Participação dos gestores

Característica	Frequência	Percentual
Participação efetiva	9	45
Participação de alguns grupos	10	50
Inexiste participação	0	0
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A consideração da importância dos gestores intermediários no processo de implementação das estratégias (tabela 14), em confronto com a percepção de participação de somente alguns grupos para 50% dos gestores (tabela 19), pode ser considerada crítica e merece reflexão. Esta questão é agravada, quando um gestor alega a percepção da existência de participação, quando na realidade esta não existe. Assim, a participação não efetiva de todos os gestores nos processos de decisão pode afetar o sentido de “pertencimento” às ações definidas para atendimento às estratégias organizacionais.

No entanto, reforçado pela percepção de 30% (tabela 11) dos gestores de que as estratégias são emergentes ou resultado das práticas sociais, a participação é efetiva para 45% (tabela 19) dos gestores. A participação dos gestores nos diversos fóruns de discussão e decisão como as reuniões do comitê de gestão, comitê de educação, equipes de aprendizagem, comissão permanente de avaliação, dentre outros, revela o ambiente dinâmico onde são decididos os aspectos práticos de colocar em prática os objetivos organizacionais. Esta dinâmica vai ao encontro do proposto por Minzberg (2001) e Wittington (2002) de que a estratégia organizacional incorpora, além dos aspectos racionais, os intuitivos e os emergentes.

O sistema adaptativo complexo (SAC), uma das teorias da complexidade, tendo Stacey (2000) como um dos seus defensores, contribui para definir a participação dos diversos atores em organizações complexas como as IES, onde podem ser identificados dois tipos de interações, ou ligações, entre agentes: a rede legitimada e a rede sombra.

A informação e a comunicação exercem um papel essencial para obtenção de consenso para obtenção de consenso e comprometimento interno, especialmente em organizações complexas como as IES. A informação e a comunicação, que são distintos entre si, mas são construções que se relacionam e são unidas na tipologia de Bean e Kuh (1984) para evitar a redundância.

A comunicação que orienta a implementação da estratégia foi considerada pelos gestores como fator importante (tabela 14) para a implementação das estratégias, posição reforçada pela maioria (55%) (tabela 20) dos gestores de que a comunicação é eficaz. A comunicação eficaz é reflexo dos esforços da organização alfa em disponibilizar diversos mecanismos (quadro 4) para comunicar aspectos relacionados a estratégia.

No entanto, para os demais gestores (45%) (tabela 20) é considerada ineficaz, rara ou parcialmente eficaz, conforme declaração de um gestor: “em alguns momentos a comunicação funciona, em outros, não”. Esta posição é reforçada pelas opiniões apresentadas nas questões abertas (quadro 5), onde a comunicação é destacada por muitos gestores.

Um importante aspecto a destacar em relação às dificuldades na comunicação é o grande número de colaboradores docentes com dedicação parcial, que por ter compromissos profissionais em outras organizações, pode refletir “o interesse parcial na organização”. Esta situação é especialmente evidenciada na dificuldade em participar de eventos de comunicação, treinamentos e reuniões.

Tabela 20 - Comunicação que orienta a implementação das estratégias

Característica	Frequência	Percentual
Eficaz	11	55
Ineficaz	5	25
Rara	1	5
Outra	3	15
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

O quadro 4, a seguir, apresenta os diversos mecanismos utilizados pela organização para comunicar a estratégia e sua implementação a todos os colaboradores e estudantes.

Partes Interessadas		Formas de Comunicação	Conteúdos Divulgados
Clientes	Estudantes	<i>Site</i> da organização, evento de integração e murais.	Mapa estratégico e indicadores pertinentes
Colaborador	Regime Integral	<p>Apresentação do plano de trabalho anual em reunião geral. Os coordenadores de área e os coordenadores de curso recebem ainda o orçamento gerencial detalhado por projeto e o plano de metas para divulgação à sua equipe. Os colaboradores têm também acesso ao plano de trabalho anual com o representante da direção. Um sistema informatizado permite alimentação pelos responsáveis das ações dos planos de ação e consulta aos resultados.</p> <p><i>Folders</i>, murais, intranet e <i>Site</i> da organização contribuem para divulgação das iniciativas, mapa e diretrizes.</p> <p>Evento mensal de comunicação estratégica, coincidindo com a comemoração dos aniversariantes do mês.</p>	Plano de Trabalho Anual (mapa estratégico contendo objetivos estratégicos, indicadores, plano de metas, iniciativas corporativas.)
	Regime Parcial	<p><i>Folder</i>, murais, intranet e <i>site</i> da organização. Os colaboradores têm acesso ao plano de trabalho anual com o representante da direção.</p> <p>Evento mensal de comunicação estratégica, coincidindo com a comemoração dos aniversariantes do mês.</p>	Mapa estratégico e Indicadores pertinentes.
	Estagiários	Apresentação do plano de trabalho anual em reunião geral, intranet, internet e murais. Os colaboradores têm acesso ao plano de trabalho anual com o representante da direção.	Mapa estratégico e Indicadores pertinentes.

Quadro 4 - Formas de comunicação das estratégias

Fonte: Organização.

No entanto, o principal mecanismo utilizado pela organização para comunicar e monitorar orientando a implementação das estratégias é um sistema informatizado onde todas as ações executadas são registradas. Este mecanismo permite que o gestor ou responsável pela ação acompanhe o progresso da implementação das estratégias.

Não obstante o mecanismo supra-referido existe atrasos nas ações, bem como nos registros das ações no sistema. Em função disto, a corporação encaminha, mensalmente, relatório para os diretores da organização informando o

número de ações em atraso. Também foi revelado pelos gestores as dificuldades no registro das ações no sistema, bem na extração dos relatórios sobre ações pendentes e implementadas.

O monitoramento do processo de implementação das estratégias revela que quase todos os gestores (85%) (tabela 21) consideram que o mesmo se dá por metas programadas e indicadores.

Tabela 21 - Monitoramento do processo de implementação das estratégias

Característica	Frequência	Percentual
Avaliações parciais	3	15
Metas programadas e indicadores	17	85
Não existem mecanismos de monitoramento	0	0
Outra	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Este resultado está relacionado especialmente com a reunião de avaliação do desempenho da organização, realizada trimestralmente, com participação do comitê de gestão, onde são avaliados criticamente os indicadores e metas definidas no ciclo de planejamento. Para o estabelecimento das metas são envolvidos os coordenares de áreas e são considerados não apenas os valores históricos, mas também outros fatores, tais como: capacidade de processo, diretrizes estaduais e/ou resultados de referenciais comparativos.

Além das metas, também são definidos padrões mínimos de desempenho para os indicadores. O padrão se caracteriza como o desempenho mínimo esperado para aquele indicador. Este padrão pode estar associado a algum dos seguintes fatores: legislação vinculada ao indicador, instrução corporativa, contrato de gestão ou resultado alcançado no ano anterior.

O Anexo C apresenta os principais mecanismos de monitoramento utilizados pela organização para avaliar seu sistema de gestão, resultados e cumprimento dos planos de ação.

Além dos mecanismos citados, o contrato de gestão é um mecanismo que controla, por meio de indicadores e metas, os principais resultados da organização.

Como está atrelado ao plano de participação nos resultados, é mais conhecido pelos colaboradores.

A percepção dos gestores e análise documental revela que o monitoramento relacionado à implementação das estratégias se dá na essência por indicadores e metas.

As avaliações parciais citadas por somente 15% (tabela 21) dos gestores considera o monitoramento realizado por meio do sistema informatizado. Apesar de existir sistema informatizado, o acompanhamento das ações previstas nos diversos planos apresenta dificuldades na sua operacionalização, conforme já explorado na questão anterior.

É importante ressaltar que as IES possuem características de “frouxa articulação” (Weick, 1976) que dificultam um processo sistemático de monitoramento em função de ser uma complexa rede de interações para que as atividades aconteçam com envolvimento de funcionários, docentes e alunos. Este conceito constitui-se como uma das principais contribuições teóricas para considerar ou examinar a IES como organização complexa.

O entendimento de que a organização alfa é considerada como um sistema “frouxamente articulado” está relacionado à inexistência de mecanismos formais de controle para alguns processos, como sobre o que se passa na sala de aula, onde os docentes considerados especializados atuam de forma autônoma, situação potencializada com os docentes de tempo parcial. Esta questão pode ser evidenciada analisando os mecanismos citados (Anexo C), onde não existem mecanismos de controle específicos para a atuação dos docentes em sala de aula.

As organizações acadêmicas, consideradas como sistemas de articulação frouxa entre unidades autônomas de decisão, onde cada integrante pode ser considerado um tomador de decisão autônomo (Baldrige, 1971), influencia a integração ou interdependência entre áreas e unidades, necessária para uma implementação eficaz das estratégias. Segundo Bean e Kuh (1984), interdependência interna representa o grau de junção (frouxo ou acoplado) no acoplamento entre variados níveis e sub-níveis da organização (unidades, departamentos, áreas, programas).

Isto pode explicar a opinião da maioria (55%) (tabela 22) dos gestores que consideram que existe fraca integração ou que as unidades funcionam de forma

autônoma ou conforme declarado por um gestor: “unidades funcionam de forma autônoma, porém com integração moderada”.

Tabela 22 - Interdependência interna

Característica	Frequência	Percentual
Forte integração	9	45
Fraca integração	8	40
Unidades funcionam de forma autônoma	2	10
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A diversidade de áreas de atuação (pós-graduação, superior, técnico, ensino técnico, formação inicial e continuada), nos diversos segmentos econômicos, bem como a existência de três unidades físicas e evidente autonomia da categoria dos docentes contribui para a percepção de integração deficiente e funcionamento das unidades de forma autônoma. Para Weick (1976), o conceito de “frouxamente articulado” permite um maior entendimento da complexidade das organizações, especialmente as IES, e um entendimento das contradições, paradoxos, ambigüidades e incertezas presentes neste tipo de organização.

A autonomia ou fraca integração percebida pela maioria dos gestores, pode ser explicada também pelas características identificadas na organização como burocracia profissional. Esta posição vem de encontro aos estudos de Hardy e Fachin (2000), onde a burocracia profissional caracteriza-se pelo poder descentralizado e compartilhado. Muitas decisões são tomadas pelos docentes no contexto de julgamentos individuais relativos à pesquisa ou ensino. Os docentes decidem como ensinar ou conduzir suas aulas e como fazer suas pesquisas. São decisões influenciadas por normas profissionais. Objetivo ou missão centra-se usualmente, ao redor de algum conceito ligado à excelência.

No entanto, as respostas se dividiram, onde 45% (tabela 22) dos gestores consideram que existe forte integração entre unidades e áreas, que pode ser reflexo de uma cultura voltada ao modelo sistêmico de gestão preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade, que norteia as ações da organização desde 2002. Este

modelo tem como um dos fundamentos o pensamento sistêmico e contempla a integração como um dos fatores de avaliação.

Esta integração vem sendo perseguida pela gestão da organização alfa evidenciada na análise documental com a realização de práticas como as reuniões sistemáticas do comitê de gestão, educação, equipes de aprendizado, planejamento, conselho de classe, conselho de curso, comissão permanente de avaliação (CPA), grupos tarefa, dentre outros.

A percepção dos gestores em relação a um aspecto de interdependência nas IES, que é a convergência entre objetivos e ações, complementa a questão anterior e revela que metade dos gestores (50%) (tabela 23) considera que existe forte convergência entre objetivos e ações – embora não seja desprezível o fato de que quase essa porcentagem (45%) nesta tabela considere que a convergência é deficiente, criando um empate técnico na questão e impondo, em estudos posteriores, que seja melhor avaliado.

Tabela 23 - Convergência entre objetivos e ações

Característica	Frequência	Percentual
Forte convergência	10	50
Convergência deficiente	9	45
Inexiste convergência	0	0
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A opinião dos gestores em relação à forte convergência entre objetivos e ações acompanha a percepção dos mesmos em relação à forte integração entre unidade e áreas (45%) (tabela 22), analisada na questão anterior. Esta posição também reforça a opinião de 25% dos gestores (tabela 14) em relação à interdependência entre objetivos e ações como fator influente com importância média (peso 6).

O fato das metas serem desdobradas da corporação para a organização e desta para as diversas áreas, pode ter contribuído para a percepção de convergência.

Vale reforçar, como já anotado na página anterior, que as opiniões se dividem, onde 45% (tabela 23) consideram ser deficiente a convergência entre

objetivos ou conforme declarado por um gestor: “tenho dificuldade em colocar em prática e com rapidez alguns objetivos”. Esta percepção tem relação com a fraca integração ou autonomia das áreas, explorada na questão anterior. A convergência deficiente pode também ser explicada pelo fato de que as estratégias são formuladas de forma genérica no plano estratégico e plano de trabalho, não servindo de orientação para as ações que são realizadas.

Na sequência, são apresentadas as percepções dos gestores relacionadas à importância dos recursos organizacionais para a implementação das estratégias. Os recursos disponibilizados adequados são de particular importância tanto para o planejamento, mas especialmente para a implementação. Barney (1996) considera como recursos todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento, enfim ampla gama de ativos que pertencem à empresa.

A tabela 24 apresenta a opinião dos gestores relacionada a disponibilidade dos recursos financeiros para a implementação das estratégias.

Para Barney (1996), os recursos financeiros podem ser reservas de caixa, ativos financeiros de curto prazo, capacidade de empréstimos e fluxo de caixa.

Tabela 24 - Recursos financeiros

Característica	Frequência	Percentual
Volume de recursos adequado	8	40
Recursos insuficientes	6	30
Hiato entre planejamento e orçamento	5	25
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Apesar de 40% (tabela 24) dos gestores considerarem que o volume de recursos é adequado para a implementação das estratégias, os demais gestores (60%) revelam que são insuficientes, que existem lacunas entre o planejamento e o orçamento ou que são alterados e não notificados, conforme declarado por um gestor.

Ao considerar a percepção dos gestores e análise documental permite inferir que o descompasso entre o ciclo de planejamento anual e orçamento deve-se

especialmente pelo mesmo período em que são elaborados, não existindo critérios claros de priorização dos investimentos relacionados às estratégias. Como o orçamento, por força de regimento, é anual, está essencialmente relacionado às operações da organização. Salvo os recursos alocados para as iniciativas estratégicas corporativas, não existe alocação de recursos para os planos de ação associados (Anexo B, item “f”) e ações de longo prazo.

Esta realidade vem ao encontro da posição de Meyer Jr (2006), que declara que um fator que contribui substancialmente para o hiato entre o pensar e o agir são os recursos orçamentários. Uma vez que os planos contêm objetivos e metas, portanto intenções que orientam ações futuras, os recursos orçamentários tornam-se críticos para uma maior congruência entre o pensar e o agir nas universidades, proporcionando as condições necessárias para a materialização dos planos.

A tabela 25 apresenta as opiniões dos gestores em relação a adequação dos recursos humanos para implementação das estratégias. Para Barney (1996), os recursos humanos englobam a experiência e qualificação das diferentes categorias de empregados, adaptabilidade e fidelidade dos empregados, qualificação e experiência de alta administração.

Tabela 25 - Recursos humanos

Característica	Frequência	Percentual
Competências adequadas	9	45
Competências escassas	8	40
Competências incompatíveis	2	10
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Para 45% (tabela 25) dos gestores as competências são adequadas à implementação das estratégias, tanto em número de colaboradores quanto em qualificação. A percepção de que os recursos humanos estão adequados está fundamentada no plano anual de desenvolvimento de pessoas, que tem como premissa o alinhamento dos treinamentos e capacitações com os objetivos estratégicos definidos formalmente no mapa estratégico.

No entanto, para os demais gestores (55%) as competências são escassas, incompatíveis ou parcialmente adequadas, como declara um gestor. A análise documental permite inferir que a uma dificuldade estaria relacionada ao número excessivo de ações constantes nos diversos planos, cujos responsáveis acumulam várias destas, além de responderem pelas operações de rotina.

Outro importante aspecto ressaltado pelos gestores foram as competências atitudinais ou relacionadas à ação humana dos responsáveis pelas ações, como a capacidade de mobilização ou maneira própria para tornar realidade a ação proposta. Segundo um gestor, esta competência faz a diferença.

A tabela 26 apresenta a opinião dos gestores em relação aos recursos organizacionais necessários para a implementação das estratégias. Para Barney (1996), os recursos organizacionais englobam recursos físicos (localização, equipamentos), tecnologia (tecnologia própria e recursos tecnológicos), e reputação (marcas dos produtos e seus respectivos valores da marca, marcas registradas e reputação da organização).

Tabela 26 - Recursos organizacionais

Característica	Frequência	Percentual
Infraestrutura adequada	10	50
Prestígio da organização	8	40
Infraestrutura inadequada	1	5
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Para 50% dos gestores a infra-estruturar é adequada. Esta visão está respaldada na infra-estruturar existente, descrita no perfil da organização alfa.

Ressalta-se, adicionalmente, a opinião de 40% dos gestores que considera o prestígio da organização como recurso importante para a implementação das estratégias. O prestígio é um importante ativo que exige atenção permanente na sua construção e proteção, e sem dúvida, é um facilitador no caso de imagem forte.

A cada dois anos, a organização desenvolve pesquisa de avaliação da imagem perante a comunidade, como forma de avaliar seu prestígio, comparando também com seus principais competidores. O prestígio tem relação direta com a

demanda dos clientes, considerada por 50% (tabela 15) dos gestores como fator externo mais influente. Na análise documental, por ocasião da avaliação estratégica, a marca/imagem/prestígio sempre aparece como ponto forte da organização. Também nas pesquisas de imagem junto aos clientes, a marca sempre tem avaliação positiva, o que demonstra uma preocupação da organização com o permanente desenvolvimento e proteção de sua imagem.

Somente 10% (tabela 26) consideram a infra-estruturar inadequada, especialmente a infra-estrutura laboratorial, citada por um gestor. Esta posição pode ser explicada pelos cursos envolverem tecnologia e exigirem laboratórios atualizados.

4.4.3 Fatores influentes: como prática social

A estratégia como prática social traz importante contribuição para a análise do que é realmente feito pelos agentes “in loco”, enquanto criação e implementação de estratégias nas organizações. A opinião dos gestores sobre o que melhor caracteriza o trabalho de implementação de estratégias pelos gestores da organização tem o objetivo de entender quem são os praticantes da estratégia, o que eles fazem no dia-a-dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para executar suas atividades.

A maneira própria de conduzir o processo na prática foi revelada por 60% dos gestores (tabela 27) como o que melhor caracteriza o trabalho de implementação das estratégias. Mesmo estando os objetivos claros, boa parte dos recursos necessários disponíveis, as ferramentas de monitoramento adequadas, inclusive com incentivo para metas atingidas ou superadas, as ações são implementadas com esforço e maneira própria do gestor conduzir o processo na prática.

No entanto, para 30% dos gestores (tabela 27) a implementação das estratégias está relacionada com a forma pessoal de interpretar a realidade. A interpretação da estratégia para seus pares auxilia no entendimento e comprometimento destes com a execução da mesma. Esta questão pode estar relacionada ao fato de que os objetivos estratégicos são formulados de forma genérica, não servindo de orientação clara para as ações a serem realizadas,

necessitando de tradução da realidade, para que, a partir desta, novas estratégias possam surgir.

Tabela 27 - Os gestores e a implementação das estratégias

Característica	Frequência	Percentual
A maneira como seguem à risca o planejamento formulado	2	10
A maneira própria de conduzir o processo na prática	12	60
A forma pessoal de interpretar a realidade	6	30
Outra	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Apenas 10% dos gestores considerou que a prática da implementação das estratégias se deve a maneira como os gestores seguem a risca o planejamento formulado. Esta realidade pode significar que na prática a implementação das estratégias na organização alfa não acontece de forma linear ou racional, conforme percepção de 60% dos mesmos (tabela 11) em relação à formulação das estratégias, mas essencialmente como resultado de práticas sociais.

Para Whittington (2004) a estratégia é algo que as pessoas fazem. A estratégia como prática se centra nas ações e interações entre os indivíduos, que, coletivamente, constroem e aprendem a prática do fazer a estratégia. Assim sendo, nos processos de interação do *fazer a estratégia*, são articulados dois fluxos principais: os procedimentos administrativos formais e as interações face a face (Jarzabkowski, 2005)

Muitas vezes as instruções formais estabelecida pela organização são, muitas vezes, ineficientes e a aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser mais bem entendida pelos diversos atores. A aprendizagem, portanto, é considerada como algo que emerge de interações sociais, especificamente, no ambiente organizacional.

Ao serem indagados sobre o trabalho de *fazer a estratégia*, metade (50%) dos gestores (tabela 28) considerou o uso da experiência como forma de contribuir com o aprendizado em torno da implementação das estratégias. Para estes, eles tem um

papel fundamental na criação de um ambiente de aprendizagem, identificando problemas e tomando decisões estratégicas.

Esta visão vai ao encontro do que pode ser considerado como aprendizagem baseada na ação, que toma por base os princípios da aprendizagem pela experiência apresentada por Didier e Lucena (2008). A abordagem da aprendizagem pela experiência contribui para um melhor entendimento do praticante da estratégia no sentido de ele ter uma biografia que foi construída com as interpretações feitas a partir de um amplo conjunto de experiências vivenciadas.

Ressalta-se aqui o viés do uso da experiência, pois o futuro pode ser tratado como no passado. Segundo Hamel (1996), em cada indústria, o terreno muda tão rapidamente que a experiência se torna irrelevante e até mesmo perigosa. No entanto, dos gestores pesquisados, somente 25% tem experiência em gestão na organização acima de 5 anos, o que representa uma grande oxigenação na equipe de gestores nos últimos 5 anos. Para Hamel (1996), recém-contratados ou “pessoas de fora” freqüentemente raciocinam de forma mais criativa por estarem expostos a opiniões e processos que não se alinham à ortodoxia das organizações.

Tabela 28 - Os gestores e o *fazer* a estratégia

Característica	Frequência	Percentual
Interações constantes com seus pares	6	30
Uso da experiência (aprendizado)	10	50
Práticas compartilhadas	3	15
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Interações constantes com seus pares foi citado por 30% dos gestores (tabela 28, acima). Estes consideram especialmente os pares que fazem parte do mesmo plano de ação e consideram que o comprometimento destes com a execução ser de fundamental importância para o êxito das estratégias.

Somente 15% dos gestores (tabela 28) consideram as práticas compartilhadas na prática *do fazer* a estratégia. Esta visão também é corroborada por um gestor (5%) que declarou: “as principais estratégias estão restritas a uma

visão corporativa, enquanto que os planos relativos a organização normalmente acontecem por práticas compartilhadas.”

Estes gestores se referiram especialmente as equipes de aprendizado organizadas por tema (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos). Neste fórum, que acontece em média duas vezes por ano, são identificadas lacunas/problemas com base em requisitos de excelência (PNQ) e definidas ações para superá-los. O líder das equipes são gestores e os demais integrantes são colaboradores com afinidades com o tema, que tem a oportunidade de compartilhar idéias e soluções.

Práticas compartilhadas podem ser entendidas à luz do conceito de aprendizagem situada (Didier e Lucena (2008)). A pessoa aprende à medida que participa das práticas de trabalho, negociando e renegociando significados, enfatizando o aspecto relacional da aprendizagem. Também envolve o conceito de comunidade de prática, que se volta à dinâmica da aprendizagem dentro das práticas de um determinado grupo.

Aqui reside uma importante aspecto que pode sinalizar uma lacuna na *prática de fazer estratégia*, especialmente relacionada a implementação, que é ouvir (e não só escutar) os demais atores da organização. As pessoas querem fazer parte de alguma coisa, se orgulhar, se sacrificar, e para isso precisam compartilhar idéias, visões, e desta forma se envolver de forma efetiva na implementação das estratégias.

A importância dos gestores intermediários tem sido reforçada pelos gestores em várias questões deste estudo. A organização considera como gestores intermediários os coordenadores de área, cursos e projetos especiais.

A capacidade de o gestor intermediário materializar as estratégias foi considerado por 25% dos gestores (tabela 14) como fator de muita importância (peso 8) para a implementação das estratégias. Esta posição reforça a opinião da maioria (60%) dos gestores (tabela 12) de que o processo de implementação das estratégias depende essencialmente da liderança do responsável pelas ações.

Ao serem indagados sobre a sua contribuição para o processo de implementação das estratégias, 80% dos gestores (tabela 29), revelou ser fundamental para o êxito das estratégias. Esta visão é coincidente com o posicionamento dos autores Johnson, Scholes e Whittington (2007), que consideram que os gestores intermediários podem contribuir substancialmente para galvanizar

comprometimento com a estratégia e com o processo de mudança, ou para bloquear esse comprometimento.

A análise documental e realidade observada pelo pesquisador evidenciam a importância destes gestores na gestão estratégica da organização alfa. O papel do gestor intermediário é claramente definido e constantemente envolvido nas decisões da organização. Está claro que o papel deles é compartilhar decisões, pôr em prática a direção estabelecida pela alta gestão ao assegurar-se que os recursos sejam alocados e controlados apropriadamente, monitorar o desempenho e o comportamento dos colaboradores e, quando necessário, e explicar a estratégia àqueles que se reportam a eles. No entanto, existem evidentes diferenças na forma como cada um executa suas atividades, numa combinação de arte e técnica, buscando cumprir os objetivos organizacionais.

No entanto, 20% dos gestores pesquisados (tabela 29), acreditam que os gestores intermediários contribuem ocasionalmente. Para estes, a contribuição ocasional está relacionada principalmente às habilidades necessárias para o exercício da estratégia. Como 75% (tabela 8) dos respondentes têm experiência em gestão de menos de cinco anos, habilidades para o exercício eficiente das estratégias precisa ser adquirida, seja de maneira formal ou informal, podendo também ser via aprendizagem situada (compartilhada) ou por experiência.

Formalmente, a corporação oferece, desde 2007, um programa de desenvolvimento de líderes (PDL) que tem como objetivo preparar atuais e especialmente novos gestores. Como as vagas são limitadas, existe um processo de seleção, o que faz que nem todos os atuais gestores participaram.

Tabela 29 - O gestor intermediário e a implementação das estratégias

Característica	Frequência	Percentual
Contribui significativamente	16	80
Contribui ocasionalmente	4	20
Não influencia	0	0
Outra	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

A necessidade de preparar os gestores com ferramentas e habilidades adequadas para realizar seu trabalho em estratégia é especialmente compartilhada por Whittington (2004). Contribuindo com esta posição, Mintzberg (1994) afirma que o processo de se fazer estratégia requer tanto habilidades de planejar estrategicamente – predominantemente analíticas – como habilidades de pensar estrategicamente – com um caráter muito mais sintético.

Perguntados se existe relação entre implementação das estratégias e desempenho da organização, 95% (gráfico 1) dos gestores consideram que existe relação e somente um gestor (5%) citou que não existe relação. No entanto, a realidade encontrada revela que apesar de muitos planos de ação não terem sido executados, as metas dos principais indicadores de resultados definidos no contrato de gestão da corporação com a organização alfa foram alcançadas e até superadas, o que demonstra teoricamente o êxito das estratégias.

Esta realidade pode sinalizar uma má interpretação da estratégia pretendida, ou seja, as iniciativas estratégicas (corporação) ou planos de ação (organização alfa) podem não ter relação direta com a estratégia formalmente definida, o que reforça a existência na organização de estratégias emergentes, com ações praticadas na organização sem terem sido planejadas.

Esta posição é reforçada pela avaliação de somente 10% (tabela 13) dos gestores de que o processo de implementação das estratégias é muito eficaz, ou seja, que a maior parte das ações foram implementadas. Outros 20% (tabela 13) revelaram que poucas ações foram implementadas, e mesmo quando implementadas, não foram eficazes.

Outro aspecto a considerar é a dificuldade das organizações educacionais de não conseguir traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Esta realidade vai de encontro a declaração de Meyer Jr. (2006), que destaca a dificuldade dos gestores universitários em medir o desempenho organizacional, em razão da natureza qualitativa do trabalho acadêmico e da interdependência existente entre as áreas e os setores que compõem a universidade. Contribuem para esta dificuldade a complexidade organizacional e um produto final que combina conhecimento, educação e cultura, beneficiando, diferentemente, os indivíduos e a sociedade.



Gráfico 1 - Relação entre implementação de estratégias e desempenho da organização

Fonte: Questionário.

Em função da quase totalidade da relação ser positiva tratou-se da opinião dos gestores em relação ao fator que mais contribui para a relação “estratégia e desempenho”. Os resultados são apresentados na tabela 30.

Tabela 30 - Relação estratégia *versus* desempenho

Característica	Frequência	Percentual
Fatores externos	3	15
Fatores internos	11	55
Maneira própria dos gestores executarem a estratégia	5	25
Outra	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Questionário.

Os fatores internos ainda são na opinião de 55% dos gestores (tabela 30) o que mais contribui para a relação positiva entre implementação das estratégias e desempenho da organização. Conforme já analisado nas questões anteriores, ressaltam-se os fatores internos mais críticos: recursos financeiros insuficientes e descompasso entre planejamento e orçamento, competências insuficientes em função do grande número de ações, convergência deficiente entre objetivos e ações,

fraca integração entre áreas e participação de somente alguns grupos na implementação das estratégias.

O fato de apenas 15% dos gestores (tabela 14) considerarem os fatores externos como os que mais contribuem para a relação positiva, apesar de ser considerado como fator de maior importância na implementação das estratégias, pode estar relacionado especialmente na percepção de que pouco se pode fazer em relação as influências externas, que também afetam igualmente as demais organizações educacionais, com algumas diferenças em relação a regulamentação da organização alfa pesquisada.

A maneira própria dos gestores executarem a estratégia foi citado por 25% dos gestores (tabela 30) que consideram a ação humana como decisiva na relação positiva entre estratégia e desempenho. Esta realidade reflete a importância do papel do gestor, especialmente do intermediário, que com sua experiência e habilidade interage, se comunica e define suas ações sem que, para tanto, sigam um roteiro preestabelecido de *como* fazer para que as estratégias sejam implementadas.

4.4.4 Eficácia do processo de implementação das estratégias

Duas questões abertas foram formuladas aos gestores com o objetivo de tornar mais relevante e eficaz o processo de implementação das estratégias na organização alfa, bem como identificar a forma de contribuição de cada gestor para o êxito da implementação das estratégias.

O quadro 5 apresenta a opinião dos gestores sobre o que torna relevante e eficaz o processo de implementação das estratégias, que foram relacionados com os fatores influentes considerados neste estudo. Neste quadro também foram inseridas as opiniões dos gestores de como poderiam contribuir neste processo.

FATOR INFLUENTE	CATEGORIA	OPINIÃO DOS GESTORES EFICÁCIA DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
EXTERNO		- <i>Acredito que a prática de benchmarking institucional poderia ajudar na análise e na implementação da estratégia.</i>
INTERNO	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Definição de estratégias coerentes e cabíveis dentro da limitação da organização.</i> - <i>Num primeiro momento, fazer uma distinção inicial e definir o que é e o que não é estratégico</i> - <i>Distinguir e pontuar claramente as atividades operacionais das estratégicas. Isto permitiria uma redução da demanda de planos de ação e consequentemente, maior viabilidade para sua realização.</i> - <i>Uma IES não pode se focar somente na competição ao seu redor, ela deve ser focar no seu cliente, que é o aluno, e principalmente na sua missão como formadora de opiniões. O planejamento estratégico deve estar alinhado também a realidade do ensino, para isto é necessária uma equipe com boa formação e focada em passar ao aluno esta visão de ensino, através de suas ações e posturas. No caso da organização, especificamente, é necessária uma definição no sentido de esclarecer se a instituição vai realmente se assumir como uma instituição de nível superior, ou seja, na contratação de docentes com formação ou na mudança do paradigma de paternalismo em relação ao aluno.</i> - <i>Todo gestor gerencia suas atividades atribuindo-lhes seus valores e sua visão de mundo. No entanto, isso deve estar alinhado aos objetivos da organização, caso contrário haverá rupturas nos processos ou falta de foco nos resultados a serem atingidos.</i>
	Participação	<ul style="list-style-type: none"> - <i>A eficiência seria alterada (melhorada) com proatividade, autonomia e comprometimento das partes.</i> - <i>Participação eficaz de todos os níveis da organização.</i> - <i>Maior participação e envolvimento.</i>
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Melhorar a comunicação dos objetivos estratégicos, e o envolvimento da média gestão na implementação.</i> - <i>Comunicação, capacitação e monitoramento (interno e externo a organização).</i> - <i>A eficiência seria alterada (melhorada) com a comunicação.</i> - <i>Linguagem da comunicação de acordo com os diversos níveis da organização.</i> - <i>Acredito que a organização já tem uma cultura que busca a eficácia na implementação de estratégias. Certamente ainda é possível aprimorar processos como, por exemplo, agilizar a comunicação interna.</i> - <i>Planos que envolvam o setor marketing para melhor conscientização de todos os colaboradores. Iniciativas como a Comunicação Estratégica são bem vindas neste sentido.</i>
	Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Avaliação de Desempenho por Resultados (vinculado a remuneração variável).</i> - <i>O que teria que ser melhorado e as respostas das ações, ou seja, o monitoramento das ações.</i> - <i>Existem ainda na organização as reuniões (“conversas”) informais que também colaboram para o processo de</i>

		<i>execução das estratégias. Elas ocorrem de forma assistemática e contribuem sensivelmente com percepções do andamento das estratégias mediante as realizações das atividades desenvolvidas ao longo do período.</i>
	Interdependência	<i>- A definição do foco de cada setor da organização e as competências técnicas de gestão que devem ser desenvolvidas.</i>
	Recursos Financeiros	<i>- Criar um sistema de remuneração variável ou alguma ferramenta de premiação em função dos resultados da implementação de cada estratégia.</i>
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <i>- Criar grupos de aprendizado para determinadas atividades, os colaboradores, devem trabalhar em uma linha de desenvolvimento, e não está atuando com diversos projetos de forma paralela.</i> <i>- Treinamento direcionado as estratégias</i> <i>- Adequar os recursos humanos à quantidade de tarefas necessárias.</i> <i>- Definição de equipe com competência necessária para execução das tarefas.</i> <i>- Captura e retenção de talentos com foco na resolução de problemas específicos.</i> <i>- Mais do que nunca é necessário considerar que ao se trabalhar com profissionais de alta capacidade crítica, como os docentes, é preciso explicar o motivo das tomadas de decisões. Decisões pautadas em planos estratégicos ou questões financeiras, serão melhor compreendidas quando explicadas dentro do contexto diário dos professores, os quais podem assim optar ou não por colaborar, mas sem ter como simplesmente se isentar.</i>
	Recursos Organizacionais	<i>- Adequar os materiais à quantidade de tarefas necessárias.</i>
PRÁTICAS SOCIAIS	Maneira Própria do Gestor Executar a Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <i>- Tenho foco na meta e desenvolvo estratégia adequada para infra-estrutura, recursos e cultura que tenho na equipe para atingimento do objetivo.</i> <i>- Contato freqüente com as bases (setores operacionais) onde acontecem os problemas e partilhar sugestões e decisões.</i> <i>- Maior atividade do grupo de aprendizado na área estratégica, o que permite constante discussão e viabilização de iniciativa.</i> <i>- Abrimos muito pouco espaço para essas discussões nas reuniões, ou seja, não validamos de uma forma práticas as “ações” que algumas pessoas realizam e que geram bons resultados. Na minha visualização seria um fórum mensal com discussão e apresentação prática da implementação da estratégia em meio a um plano de ação para torná-la realizável e eficaz.</i> <i>“Ouvir diversas opiniões e estudar “cases” de sucesso que podem ser implantados ou reestruturados em sua organização. Ouvir as bases e a opinião de seus subordinados.”</i> <i>- Acredito que o feedback relativo as ações sugeridas, tomadas ou apresentadas pela equipe é uma peça fundamental para contribuir não somente na realização, mas também no alinhamento das estratégias.</i>

		<p>- A implementação de estratégias, alinhadas anteriormente com o colaborador, gera grande satisfação quando implementada na organização.</p> <p>- É fundamental o planejamento que nasce da partilha, da troca de experiências, da convivência diária frente às dificuldades em situações nem sempre planejadas, onde por vezes não há respostas prontas para sua contingência. Acredito que “a maneira própria do gestor” terá êxito na medida em que o planejamento estratégico se apresente como produto da sensibilidade de todas as partes interessadas em uma organização, ponderando e avaliando cada posicionamento.</p> <p>- Cada gestor tem suas peculiaridades e estilos de conduzir aos resultados, embora haja a necessidade de um aprimoramento de tais características. Posso contribuir buscando informações pertinentes ao processo e captar recursos intelectuais para auxiliar na tomada de decisões.</p>
--	--	--

Quadro 5 - Eficácia do processo de implementação das estratégias

Fonte: Questionário,

O maior número de observações dos gestores é coincidente com os fatores considerados por estes com maiores lacunas, ou seja, comunicação, competências internas, participação, convergência entre objetivos e ações e maneira própria, especialmente do gestor intermediário, de executar a estratégia.

Da mesma forma, as sugestões dos gestores para que possam contribuir para o êxito da implementação das estratégias também convergiram para estes fatores.

Gestores citaram a comunicação e monitoramento dos ambientes e especificamente da implementação das estratégias como forma destes contribuir de forma substancial para o processo. Uma opinião sintetiza esta posição: “Comunicação clara e objetiva, com o acompanhamento do processo de forma pessoal e muitas vezes informal.”

Ter foco na estratégia foi citado como forma de contribuir para a convergência entre objetivos e ações. Esta opinião sintetiza esta posição: “Minha contribuição é voltada ao foco em resultados (quantitativos ou qualitativos).”

A necessidade de capacitar recursos humanos e os próprios gestores em relação à prática da estratégia foi também citado por gestores. A seguinte opinião reflete esta questão: “Cada gestor tem suas peculiaridades e estilos de conduzir aos resultados, embora haja a necessidade de um aprimoramento de tais características. Posso contribuir buscando informações pertinentes ao processo e captar recursos intelectuais para auxiliar na tomada de decisões.”

Destaca-se a sugestões relacionadas as práticas de interações constantes com seus pares, como forma de buscar o comprometimento destes com a implementação das estratégias.

Finalmente, os gestores consideram também o uso da experiência como forma de contribuir com o aprendizado em torno da implementação das estratégias, criando um ambiente de aprendizagem, identificando problemas e tomando decisões estratégicas.

A seguinte opinião retrata as questões anteriores: “É fundamental o planejamento que nasce da partilha, da troca de experiências, da convivência diária frente às dificuldades em situações nem sempre planejadas, onde por vezes não há respostas prontas para sua contingência”.

4.4.5 Considerações

A organização alfa é uma instituição de educação superior privada, sem fins lucrativos, que atua no segmento de educação há mais de 65 anos e subordinada a uma mantenedora (corporação). É uma instituição tradicional no segmento de educação, atuando também em outras modalidades educacionais, além da educação superior.

A organização alfa tem seu modelo de gestão alicerçado nos requisitos do modelo de excelência em gestão, da Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade (FNQ). Em 2004, foi reconhecida como finalista do Prêmio Nacional para a Qualidade, um estágio anterior ao reconhecimento como premiada. Também é certificada pela ISO 9001 desde 2008, o que significa que seus processos são padronizados e constantemente avaliados e melhorados.

O alto grau de padronização existente na organização não só relacionado às estratégias e planos, também caracterizam a organização como

burocracia profissional. A burocracia profissional típica foi evidenciada na organização especialmente pela existência de uma estrutura descentralizada, não só em relação à corporação, mas também na estrutura organizacional na forma matricial de atuação, onde os coordenadores de áreas desempenham papel chave no direcionamento da estratégia. Apesar do alto grau de padronização e controle, a

autonomia do docente está presente e é evidente na organização, considerando especialmente o percentual de docentes com dedicação parcial.

No entanto, a análise desenvolvida permite concluir que nesta organização estão presentes também, além do modelo predominante burocrático profissional (Mintzberg, 1979), os modelos colegiado e político (Baldrige, 1971), que tornam a gestão estratégica mais complexa.

A proximidade da organização alfa com as empresas tem contribuído para a adoção de ferramentas adotadas pelas mesmas, o que exige cautela em função das características de complexidade inerentes as organizações educacionais. Para Meyer Jr. (2003), são as similaridades entre a organização “universidade” e a empresa que têm feito com que modelos e abordagens sejam importados da área de negócios. Por outro lado, como destaca o mesmo autor, são as diferenças entre esses dois tipos de organização que recomendam cautela no uso das ferramentas gerenciais usadas na gestão empresarial.

De forma contínua e sistemática, a organização elabora seu planejamento estratégico desde 1998, seguindo metodologia documentada. A prática de elaborar planos estratégicos e a proximidade com o ambiente industrial pode ter contribuído com a percepção dos gestores de que o planejamento e gestão estratégica na organização alfa é racional ou linear, um dos modelos explorado por Chafee (1985).

No entanto, apesar da maioria considerar de que as estratégias são essencialmente planejadas, os demais gestores consideram que as estratégias são resultado de uma abordagem sobre a estratégia como prática social ou emergentes, que resultam da dinâmica da organização sem terem sido planejadas. Mintzberg (1994) ressalta que há uma diferença entre estratégias planejadas, que podem ou não ser realizadas, e estratégias emergentes, que resultam das ações diárias das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externalizados.

Já nas práticas sociais, a ênfase recai sobre três elementos essenciais: os praticantes, as práticas e a *praxis*, proposto por Whittington (2002). Os praticantes são efetivamente os agentes sociais que realizam estratégia. O elemento prático, nesse contexto, trata das ferramentas e metodologias adotadas pelos praticantes. E a *práxis* trata do processo de tomada de decisão, elemento chave da abordagem prática. “O conceito de *práxis* estratégica nos aponta para o real trabalho do

praticante de estratégia, que está em sua forma de buscar referências, reproduzir e, às vezes, alterar suas práticas estratégicas” (WHITTINGTON, 2002).

O papel do praticante, especialmente do gestor intermediário, foi citado pela maioria dos gestores como sendo o fator importante no processo de implementação das estratégias, ou seja, o processo depende essencialmente da liderança do responsável pelas ações.

A dependência dos fatores externos foi considerado pelos gestores como um dos fatores mais importantes para a implementação das estratégias e a demanda dos clientes, o aspecto externo de maior influência. Birnbaum (1988) reforça que a sobrevivência das escolas e universidades depende de sua capacidade de resposta as exigências externas.

Para Meyer Jr. (2003), os desafios impostos às instituições privadas de educação superior relacionados especialmente a competição por alunos, docentes e prestígio junto à comunidade exige da organização educacional uma gestão estratégica mais racional e que privilegie critérios de eficiência e eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições.

Estes desafios originados do ambiente externo, adicionados a regulamentação específica para IES, exigem constante monitoramento e posicionamento estratégico de forma a alinhar oportunidades e riscos do ambiente externo e as oportunidades organizacionais, pressuposto do modelo adaptativo da estratégia, proposto por Chafee (1985). Ressalta-se, que o modelo adaptativo não afirma que a organização deve interagir com o ambiente, mas que deve mudar com o ambiente.

Apesar de metade dos gestores opinarem que o monitoramento externo é realizado frequentemente, não existe na organização alfa, mecanismos de monitoramento contínuo das influências externas que possam afetar o funcionamento da organização e desta forma, aportar aos gestores informações privilegiadas.

Com relação aos fatores influentes internos para implementação das estratégias, destacam-se como fatores importantes na opinião dos gestores, propostos na tipologia de Bean e Kuh (1984), a interdependência entre objetivos e ações e a comunicação das informações relacionadas às estratégias.

Em relação à convergência entre objetivos e ações as opiniões se dividem entre forte convergência e convergência deficiente. A forte convergência acompanha a percepção dos mesmos em relação à forte integração entre unidade e áreas. Também o fato das metas serem desdobradas da corporação para a organização e desta para as diversas áreas, pode contribuir para a percepção de convergência. A convergência deficiente pode ser explicada pelo fato de que as estratégias são formuladas de forma genérica no plano estratégico e plano de trabalho, não servindo de orientação para as ações que são realizadas.

Para quase metade dos gestores existe alguma dificuldade no processo de comunicação para orientação da implementação das estratégias. Esta posição é reforçada pelas opiniões apresentadas nas questões abertas, onde a comunicação é destacada por muitos gestores.

Apesar de vários mecanismos de comunicação utilizados pela organização alfa, o mais utilizado para monitorar e comunicar orientando a implementação das estratégias é um sistema informatizado onde todas as ações executadas são registradas. No entanto, os atrasos nas ações, bem como nos registros das ações no sistema indicam dificuldades dos usuários na utilização do sistema, bem como no monitoramento das ações.

Outros fatores internos da tipologia de Bean e Kuh (1984) considerados mais críticos pelos gestores foram os recursos financeiros insuficientes, a fraca integração entre áreas e participação de somente alguns grupos na implementação das estratégias.

Segundo os gestores, o descompasso entre o ciclo de planejamento anual e orçamento deve-se especialmente pelo mesmo período em que são elaborados. Como o orçamento, por força de regimento, é anual, está essencialmente relacionado às operações da organização. Salvo os recursos alocados para as iniciativas estratégicas corporativas, não existe alocação de recursos para ações de longo prazo.

Para Meyer Jr (2006), um fator que contribui substancialmente para o hiato entre o pensar e o agir são os recursos orçamentários. Uma vez que os planos contêm objetivos e metas, portanto intenções que orientam ações futuras, os recursos orçamentários tornam-se críticos para uma maior congruência entre o pensar e o agir nas universidades, proporcionando as condições necessárias para a materialização dos planos.

A fraca integração, citada por quase metade dos gestores, explica a condição das organizações educacionais como “sistema frouxamente articulado” (Weick, 1976), onde existe uma articulação frouxa entre unidades autônomas de decisão. Esta condição reflete uma dificuldade dos gestores em lidar com esta realidade, permitindo que as áreas funcionem de forma autônoma, especialmente os docentes de regime parcial, refletindo especialmente na convergência deficiente entre objetivos e ações.

Ao considerar a importância dos gestores intermediários no processo de implementação das estratégias (tabela 14) e a participação de somente alguns grupos neste processo, na percepção de quase metade dos gestores, pode ser considerado crítico e merece reflexão. Esta questão é agravada, quando um gestor alega a percepção da existência de participação, quando na realidade esta não existe.

O sistema adaptativo complexo (SAC), uma das teorias da complexidade, tendo Stacey (2000) como um dos seus defensores, pode explicar a participação dos diversos atores em organizações complexas como as IES, considerando dois tipos de interações, ou ligações, entre agentes: a rede legitimada e a rede sombra.

Considerando as práticas sociais como fator influente, destaca-se o papel do praticante da estratégia, ou seja, a maneira própria do gestor de conduzir o processo na prática citado pela maioria dos gestores. São eles que narram o cotidiano, interagem com o meio, comunicam-se e definem como realizar suas ações sem que, para tanto, sigam um roteiro preestabelecido de *como* fazer.

Outra metade dos gestores considerou o uso da experiência como forma de contribuir com o aprendizado em torno da implementação das estratégias. Para estes, eles tem um papel fundamental na criação de um ambiente de aprendizagem, identificando problemas e tomando decisões estratégicas. Esta visão pode ser considerada como aprendizagem baseada na ação, que toma por base os princípios da aprendizagem pela experiência.

Implementação das estratégias, uma das etapas da gestão estratégica, envolve especialmente habilidades dos gestores não só relacionadas a uma dimensão subjetiva, emocional e irracional, mas também racional e científica. A estas habilidades somam-se as experiências pessoais adquiridas no ambiente de trabalho. Esta realidade reforça a posição de Whittington (2004), que declara que os

gestores ainda precisam de ferramentas e habilidades adequadas para realizar seu trabalho em estratégia.

Finalmente, apesar de alguns fatores internos serem considerados pelos gestores como críticos para a implementação das estratégias, é no papel do gestor catalisador, tradutor, motivador, orientador e cobrador é que reside a verdadeira chance da estratégia se tornar realidade.

O quadro 6 apresenta um resumo dos fatores considerados mais importantes e influentes no processo de implementação das estratégias, na percepção dos gestores.

FOCO DA ANÁLISE	FATORES INFLUENTES	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE	MAIOR IMPORTÂNCIA (Tabela 14)	INFLUÊNCIA CRÍTICA (Demais tabelas)
Gestão Estratégica Baldrige (1971) Weick (1976) Stacey (1996) Mintzberg (1979) Chaffee (1985) Wittington (2002) Meyer Jr (2003)		Mudanças geralmente ocorrem com reações a crises	Estratégias mal formuladas	- Percepção de estratégias deliberadas/ modelo linear - Realidade de estratégias emergentes - Realidade de estratégia como prática social
Implementação das Estratégias Kaplan e Norton (1997) Hrebiniak (2006)		Pouco controle sobre o docente parcial (atua como autônomo)		Boa parte das ações são implementadas
Fatores Influentes Externos Pfeffer e Salancik (1978) Birnbaum (1988)	Externos	- Clientes têm necessidades especiais - Complexa relação de interdependência externa (MEC, TCU/CGU)	Dependência de fatores externos	- Monitoramento esporádico das estratégias - Demanda do cliente
Fatores Influentes Internos Bean e Kuh (1984) Barney (1996)	Objetivos	Objetivos difusos ou amplos		- Esforços parcialmente focados em ações estratégicas
	Participação	- Muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões - Participação fluida		- Participação de poucos grupos
	Comunicação		Comunicação das informações	Comunicação ineficaz
	Interdependência	Pouca articulação horizontal (frouxa articulação)	Interdependência entre objetivos e ações	- Fraca integração entre as áreas - Convergência

				deficiente entre objetivos e ações
	Recursos	-Processo complexo, não rotineiro -Produtos e serviços são intelectuais e especializados - Colaboradores especializados		- Recursos insuficientes e hiato entre planejamento e orçamento - Competências escassas
Fatores Influentes de Práticas Sociais Nonaka e Takeuchi (1997) Wittington (2002) Jarzabrowskki (2005) Chafee (1985)	Práticas Sociais		Capacidade do gestor intermediário de materializar as estratégias	- Maneira do gestor intermediário de implementar as estratégias - Uso da experiência

Quadro 6 - Fatores influentes na implementação das estratégias

5 CONCLUSÃO

5.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

Esta dissertação teve o objetivo de analisar os fatores que influenciam a implementação das estratégias em uma instituição de educação superior situada em Joinville, estado de Santa Catarina.

Com base na análise e discussão dos dados desenvolvidas no capítulo anterior passa-se a responder as questões de pesquisa e o problema central que nortearam a presente pesquisa:

- Como pode ser caracterizada a gestão estratégica da instituição?

O modelo mental de gestão estratégica associado a um planejamento racional, linear é muito comum em ambientes organizacionais educacionais, também caracterizadas pelo simbolismo que estes planos representam para a organização.

Esta tendência de associar gestão estratégica ao processo anual de planejamento estratégico é revelada pela maioria (60%) dos gestores (tabela 10) da organização alfa. O modelo linear de formulação e implementação das estratégias, na percepção dos gestores, está essencialmente associado à realização contínua e sistemática do planejamento estratégico desde 1998.

O planejamento estratégico na organização alfa compreende as macro etapas de definição/revisão das diretrizes organizacionais, definição dos direcionadores estratégicos e desdobramento estratégico (Anexo B). As principais melhorias no processo estão relacionadas a metodologia de avaliação estratégica, a adoção da ferramenta *balanced scorecard* (BSC), a instituição do contrato de gestão e desenvolvimento de sistema informatizado para monitoramento das ações estratégicas. O ciclo de planejamento de longo prazo considerado para três anos foi alterado em 2007 para cinco anos.

A análise de dados revelou que, na essência, que apesar das melhorias no processo, os esforços ainda estão concentrados na formulação de estratégias de

curto prazo. Além disso, em função do contrato de gestão, não é permitido a alteração nos objetivos estratégicos e metas relacionadas pelo período de um ano, inviabilizando a revisão das estratégias a luz de variáveis dos ambientes externo e interno. A não alteração de metas e objetivos tem como justificativa o fato do contrato de gestão estar atrelado a um plano de participação nos resultados.

Observou-se que na instituição ter um planejamento que não permite revisões nas metas no período de um ano e ênfase no curto prazo, pode ser considerado como uma debilidade da organização em se manter inserida neste ambiente cada vez mais competitivo como o mercado de educação superior privada. Esta condição é reforçada por Mintzberg (2004), que faz críticas ao processo de planejamento estratégico, apontando o fato de que muitos gestores ficam tão presos ao plano estratégico, que se tornam inflexíveis por não avaliar e criticar a consistência da estratégia para um cenário diferente daquele imaginado.

Conforme metodologia do BSC, a corporação define os objetivos e iniciativas estratégicas, que são na sua maioria assumidas pela organização alfa. Objetivos adicionais podem ser incorporados pela organização alfa, considerando os aspectos priorizados na análise estratégica. No entanto, a análise documental revelou que não foram incorporados novos objetivos ao mapa estratégico, o que revela que os objetivos organizacionais não são consensuais, considerando a pouca participação dos gestores da organização, especialmente dos intermediários, no processo formal de formulação das estratégias.

A participação dos gestores é mais intensa no desdobramento dos objetivos nos diversos planos de ação associados (Anexo B, item “f”). No entanto, ao se analisar os registros de acompanhamento destes planos de ação, muitas ações não foram realizadas ou sofreram mudanças, seja de conteúdo, como no prazo de realização.

Esta constatação reforça a percepção dos gestores em relação ao processo de formulação das estratégias, onde 40% (tabela 11) consideram que as estratégias são emergentes ou resultado de práticas sociais. Portanto, pode-se inferir que as estratégias na organização alfa também resultam de ações praticadas na organização sem terem sido planejadas, fruto da dinâmica da organização, considerando um fluxo de práticas sociais inseridas no contexto organizacional específico e social mais amplo e de forma simultânea.

A participação dos gestores nos diversos fóruns de discussão e decisão como as reuniões do comitê de gestão, comitê de educação, equipes de aprendizagem, comissão permanente de avaliação, dentre outras *práxis*, revela o ambiente dinâmico da organização onde ações estratégicas são planejadas e implementadas. Outras práticas estratégicas como a certificação ISO 9001, SINAIS, avaliação da qualidade do produto e avaliação baseada no prêmio nacional da qualidade (PNQ), são utilizadas para legitimação e cumprimento de regras legais. Esta dinâmica vai de encontro da abordagem da estratégia como prática social que propõe a integração de três elementos essenciais: os praticantes, as práticas e as *práxis* proposto por Wittington (2002).

A análise do processo de gestão estratégica na organização alfa permitiu também evidenciar sua configuração predominante como burocracia profissional típica, especialmente pela existência de uma estrutura descentralizada, não só em relação à corporação, mas também na estrutura organizacional na forma matricial de atuação, o que reforça a autonomia e poder dos grupos profissionais, especialmente dos docentes de regime parcial, características das organizações educacionais apontadas na literatura no processo estratégico (Baldrige e Deal, 1983).

O alto grau de padronização existente na organização não só relacionado às estratégias e planos, também caracteriza a organização como burocracia profissional. A padronização de seus processos exigiu mecanismos de controle como auditorias e metas atreladas a participação nos resultados.

Apesar dos diversos mecanismos de controle existentes (Anexo C), verificaram-se nos relatórios das auditorias, lacunas em vários processos, o que reforça as dificuldades na padronização de processos nas organizações educacionais, especialmente por operar com produto de natureza intelectual e de difícil mensuração, ter processos diversificados para atender diferentes demandas e a característica de autonomia das áreas e os docentes de regime parcial. É bastante claro na organização alfa, o compromisso dos docentes de regime parcial, tão somente com a disciplina que ensinam, sem desenvolver maior envolvimento com a IES.

No entanto, a análise desenvolvida permite concluir que nesta organização estão presentes também, além do modelo predominante burocrático profissional (Mintzberg, 1979), os modelos colegiado e político (Baldrige, 1971), que tornam a gestão estratégica mais complexa, exigindo habilidades especiais dos gestores para

entender estas especificidades e, mais importante, aproveitando as potencialidade de cada modelo a favor do processo de implementação das estratégias.

Ao analisar a gestão estratégica da organização alfa percebe-se o alinhamento com o modelo de instituição universitária apresentado por Meyer Jr. (2003), denominado empresarial e sustentável, tão claro no discurso dos gestores e documentos analisados. No entanto, tem na dependência do ambiente externo, especialmente na demanda dos clientes e legislação pertinente, sua principal debilidade para desenvolver uma gestão que combine visão de futuro, ações estratégicas que a conduzam com agilidade a solucionar seus desafios e melhor posicionar-se num contexto tão competitivo como é a educação superior privada. Baldrige (1983) e Birnbaum (1988) reforçam a vulnerabilidade das organizações educacionais em relação ao ambiente externo, o que define sua complexidade. Ao mesmo tempo, a sobrevivência deste tipo de organização, depende de sua capacidade de resposta as exigências externas.

Ao analisar a dinâmica da organização alfa e a percepção dos gestores, é possível inferir que os aspectos práticos de implementar os objetivos organizacionais na organização alfa está muito relacionado a um fluxo de práticas sociais, com predomínio da construção coletiva como fruto de percepções, interações e ações na organização.

Assim, a gestão estratégica na organização alfa, que trata dos aspectos práticos de colocar em prática os objetivos organizacionais gerenciando intenções, pessoas, aspirações, estratégias, estrutura, competências, recursos, cultura e controle dentre outros fatores, é essencialmente resultante da dinâmica da organização e menos como resultado de programação estratégica, proposto pelo modelo linear.

- Como são implementadas as estratégias na instituição?

Um dos aspectos mais críticos do processo de gestão estratégica é a implementação de estratégias. Autores como Kaplan e Norton (1997) e Hrebiniak (2006) destacam a importância das intenções e idéias se transformarem em ação concreta. Esta realidade é também percebida na prática gerencial das organizações educacionais, onde, com freqüência, a formulação das estratégias está separada da sua implementação (Meyer Jr., Mangolin e Sermann (2004).

A análise documental (Anexo B) revela um processo de implementação das estratégias, essencialmente linear, compreendendo as etapas de revisão do mapa estratégico e painel de desempenho balanceado, consolidação dos planos associados, comunicação às partes interessadas e monitoramento da implementação dos planos de ação.

Ao analisar a evolução da metodologia nos últimos dez anos, percebe-se uma evolução no processo de desdobramento das estratégias corporativas para a organização alfa, especialmente com a definição de indicadores e metas por áreas e mecanismos de controle para acompanhamento dos planos associados e resultados dos indicadores.

Para monitorar o desempenho global em relação às estratégias, a organização alfa utiliza um sistema de medição do desempenho por meio da ferramenta do BSC, que contém os objetivos que representam a tradução das estratégias que a organização pretende empreender para realizar sua visão. Associados aos objetivos estratégicos são definidos indicadores de desempenho que monitoram o alcance de tais objetivos (da estratégia), sendo denominados indicadores estratégicos, visando assegurar a relação entre estratégia e sistema de medição.

Outra questão evidenciada na análise documental na organização alfa é que as metas estão definidas para os objetivos estratégicos e, portanto, não associadas às metas dos núcleos, equipes e indivíduos, o que reduz sensivelmente o comprometimento das partes com o todo. Somente alguns indicadores de resultados físicos e financeiros que são oriundos da previsão orçamentária anual (curto prazo), são desdobrados para as diversas áreas e cursos. A análise documental permitiu constatar que existe somente dotação orçamentária para estratégias de curto prazo.

É na etapa de elaboração dos planos de ação associados (plano de comparação, plano de desenvolvimento de pessoas, plano de investimento, entre outros citados - Anexo B) é que são envolvidos outros colaboradores, além dos gestores intermediários.

A documentação analisada revela que os planos de ação são genéricos, pois prevêm ações que dizem respeito a toda a organização e desta forma, não existem planos de ação para as diversas áreas. Esta lacuna contribui para a percepção de 50% (tabela 23) dos gestores de que a convergência é deficiente entre objetivos e ações e de que as unidades funcionam de forma autônoma.

Ao analisar o monitoramento das ações previstas para 2008 e 2009, por meio dos registros realizados no sistema informatizado, constatou-se o atraso de muitas ações previstas ou ações sem registro de que foram implementadas. Muitas ações previstas realmente não foram implementadas. Somente em alguns casos foi esquecido o registro de uma ação realizada pelo respectivo responsável pelo plano.

A percepção deste pesquisador sobre os motivos que levaram a não realização das ações previstas, deve-se as novas decisões ou ações em que são envolvidos à medida que os fatos se desenvolvem e muitas concentradas sempre nas mesmas pessoas, ou seja, naquelas que “realmente fazem acontecer”. Esta visão é reforçada pela percepção da maioria (60%) (tabela 12) dos gestores de que o processo de implementação das estratégias depende essencialmente da liderança do responsável pelas ações.

Outra explicação para o fato está relacionada a opinião da maioria (55%) (tabela 18) dos gestores que revela que os esforços estão parcialmente focados em ações alinhadas aos objetivos estratégicos. Outros 10% (tabela 1) consideram que não existe foco, ou como declara um gestor “apenas desenvolvem em função de uma urgência determinada pelos níveis superiores”.

Apesar de muitos planos de ação não terem sido executados, as metas dos principais indicadores de resultados definidos no contrato de gestão da corporação com a organização alfa foram alcançadas e até superadas, desde a sua implantação, em 2003. Todos os resultados dos indicadores apresentaram tendência favorável e nível atual superior ao referencial comparativo, o que demonstra teoricamente o êxito das estratégias.

Isto nos faz refletir sobre a definição dos planos de ação como impulsores dos resultados estratégicos. Este fato pode sinalizar uma má interpretação da estratégia pretendida, ou seja, as iniciativas estratégicas (corporação) ou planos de ação (organização alfa) podem não ter relação direta com a estratégia definida, denotando uma dificuldade adicional desta IES. Ou ainda, as estratégias são mal formuladas, conforme percepção de importância alta para este fator para 40% (tabela 14) dos gestores.

Esta posição é reforçada pela avaliação de somente 10% (tabela 13) dos gestores de que o processo de implementação das estratégias é muito eficaz, ou seja, que a maior parte das ações foram implementadas. Outros 20% (tabela 13)

revelaram que poucas ações foram implementadas, e mesmo quando implementadas, não foram eficazes.

Outro aspecto a considerar é a dificuldade das organizações, de modo especial as educacionais, de não conseguir traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível, ou até existindo divergências fundamentais entre a maneira como as declarações de visão e missão são traduzidas em ações, tendo como conseqüência a fragmentação e a subutilização das iniciativas estratégicas.

Ao analisar o mapa estratégico da organização alfa, os objetivos estratégicos são bastante claros, conforme avaliado pela grande maioria (80%) (tabela 17) dos gestores. No entanto, estes também foram considerados amplos ou genéricos, conforme declarado por um gestor, contribuindo para a dificuldade de traduzir em ações as estratégias definidas. Obter excelência nos processos de negócio e apoio é um exemplo de objetivo estratégico amplo, que pode comprometer a tradução em ações, que depois de implementadas atendam ao objetivo definido.

A percepção de que nem todas as ações planejadas são implementadas indicam problemas no processo, o que reforça a necessidade de explorar os fatores que influenciam a implementação. Este aspecto vai ao encontro do que destaca Meyer Jr. (2006), onde um dos fatores principais que justificam a gestão estratégica, em qualquer universidade, são as suas contribuições para a eficácia organizacional. Para este autor, ainda são incipientes os esforços desenvolvidos nas universidades, no sentido de formular e implementar a abordagem estratégica, observando-se a existência de um hiato entre a elaboração do planejamento formal e a sua implementação nesse tipo de organização.

- Quais os principais fatores influenciam a implementação das estratégias na instituição?

Os dados analisados revelam ou apontam lacunas na implementação das ações previstas na organização alfa, reforçando a existência de fatores influentes a serem explorados.

Esta percepção vem ao encontro do alerta dos autores Quinn e Voyer (2001), que a verdadeira estratégia, especialmente em organizações complexas, evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos, criando um novo e

amplamente compartilhado consenso, desencadeando as decisões e ações a serem tomadas.

O ambiente externo é um importante fator que afeta o contexto da complexidade das IES. A dependência de fatores externos foi, na avaliação de 35% dos gestores, um dos fatores de maior importância (tabela 14) para o processo de implementação das estratégias. A percepção de importância da dependência de fatores externos está associada às demandas dos clientes, revelada por 50% (tabela 15) dos gestores, bem como as questões político-legais pertinentes, citada por 40% dos gestores nesta mesma tabela.

Captar e reter os estudantes têm sido o maior desafio para a organização alfa e apesar dos vários mecanismos de pesquisa utilizados para identificar as necessidades e satisfação dos atuais e potenciais estudantes, pouco se tem feito com os resultados.

Além da regulamentação específica para IES, como as políticas do MEC, que se estendem igualmente a todas, existem regulamentações específicas relacionadas às questões financeiras, orçamentária, recursos humanos e aquisição, que a torna alvo constante de auditorias de conformidade. Esta condição é um impeditivo para imprimir de forma ágil as mudanças necessárias para operar num ambiente instável de constante mudança

A competição, embora considerado por 10% (tabela 15) dos gestores como aspecto externo menos influente, é determinante na disputa dos potenciais estudantes. Joinville é considerada a cidade mais industrializada do estado, e esta condição é refletida no grande número de IES existentes. Além da competição acirrada, não está claro na organização às vantagens competitivas de seus serviços em relação aos competidores, fato evidenciado em recente pesquisa de imagem realizada pela organização.

Na percepção de 40% (tabela 16) dos gestores, o monitoramento do ambiente externo ocorre esporadicamente. Esta percepção está fundamentada na análise do ambiente externo, por ocasião do ciclo de planejamento anual e avaliação do desempenho da organização, que ocorre trimestralmente. Para estes eventos, a corporação elabora resumo executivo sobre as principais influências externas relacionada a aspectos conjunturais, de legislação e de mercado. Um dos riscos para o êxito das estratégias é haver falhas importantes nas premissas utilizadas

para compor os cenários na formulação das estratégias ou de as mesmas não se confirmarem ao longo do tempo.

A análise documental e percepção dos gestores permitem concluir que não existem na organização alfa, mecanismos de monitoramento contínuo das influências externas que possam afetar o funcionamento da organização e desta forma, aportar aos gestores informações privilegiadas.

Os fatores internos explorados neste estudo tiveram como base a tipologia de Bean e Kuh (1984), amplamente abordada na literatura, que identifica os principais fatores que afetam a implementação das estratégias. Dos fatores influentes internos analisados, a interdependência entre objetivos e ações e a comunicação das informações relacionadas a implementação das estratégias foram considerados pelos gestores os de maior importância (tabela 14) para o êxito deste processo.

Ao mesmo tempo em que estes fatores foram considerados de maior importância na percepção dos gestores, quando explorados em questões específicas, revelam aspectos críticos que permitem deduzir sua influência no processo de implementação das estratégias, sejam deliberadas ou emergentes.

A interdependência entre objetivos e ações é percebida pelos gestores como um aspecto importante (tabela 14) e crítico, pois, para a maioria dos gestores (55%) (tabela 18), os esforços da organização estão parcialmente focados nas ações alinhadas aos objetivos estratégicos e para 10% destes, nessa mesma tabela, não há foco ou como declarado por um gestor: “apenas desenvolvem ações em função de uma urgência determinada pelos níveis superiores, o que limita a reflexão se o esforço é alinhado com os objetivos”. Esta questão também é reforçada na opinião de 50% (tabela 23) dos gestores de que a convergência entre objetivos e ações na organização alfa é deficiente.

Um aspecto que pode explicar a convergência deficiente entre os objetivos e ações é a amplitude dos objetivos estratégicos, não servindo de orientação clara para as ações a serem realizadas, especialmente para as diferentes áreas e cursos da organização. Destacam-se também atrasos e alterações nas ações previstas dos diversos planos, evidenciadas no sistema de acompanhamento dos planos de ação. Esta situação é justificada pelos gestores pelo grande número de planos de ação existentes na organização, (Anexo B), concentrando muitas ações nas mesmas pessoas e dificultando o foco em ações prioritárias. A opinião da maioria (55%) (tabela 25) dos gestores que revela que as competências para implementação das

estratégias são escassas ou incompatíveis pode também explicar a convergência deficiente entre objetivos e ações.

Destaca-se também, que segundo a percepção da maioria (55%) (tabela 19) dos gestores, que somente alguns grupos de gestores são envolvidos nos processos de tomada de decisão, ou como declara um gestor: “pensa-se que existe uma participação efetiva”. Desta forma, a participação não efetiva de todos os gestores nos processos de decisão pode afetar o sentido de “pertencimento” às ações definidas para atendimento às estratégias organizacionais.

A comunicação que orienta a implementação da estratégia foi considerada pelos gestores como fator importante (tabela 14) para a implementação das estratégias, sendo sinalizado por 45% (tabela 20) dos gestores de que ela é ineficaz, parcialmente eficaz ou rara. Um dos importantes aspectos a ser considerado é um grande número de colaboradores docentes com dedicação parcial, que por ter compromissos profissionais em outras organizações, pode refletir “o interesse parcial na organização”. Esta situação é especialmente evidenciada na dificuldade em participar de eventos de comunicação, treinamentos e reuniões.

A evidente autonomia desta categoria de docentes pode explicar a percepção da maioria (55%) (tabela 22) dos gestores de que existe fraca integração entre as áreas. A fraca integração entre áreas ou autonomia da categoria docente, presente na organização alfa é comumente constatada em organizações educacionais, indo de encontro ao conceito de organizações “frouxamente articuladas”, introduzida em estudos organizacionais por Karl Weick (1976).

No entanto, a existência de vários mecanismos de comunicação, com destaque para a intranet, sistema informatizado para monitoramento dos planos de ação e evento mensal de comunicação estratégica, evidencia os esforços da organização em comunicar as questões relacionadas a estratégia, situação reconhecida pela maioria (55%) (tabela 20) dos gestores. Desta forma, pelo elevado número de declarações dos gestores relacionadas a comunicação nas questões abertas, sinaliza ser um importante fator influente na implementação das estratégias na organização alfa.

Outro fator interno considerado crítico pela maioria dos gestores (60%) (tabela 24) são os recursos financeiros necessários para a implementação das estratégias, bem como o hiato existente entre o planejamento e o orçamento. Uma das razões estaria relacionada ao descompasso entre o planejamento e o orçamento, que

acontece no mesmo período, não existindo critérios claros de priorização dos investimentos relacionados às estratégias. Outra explicação seria a legislação pertinente relacionada à orçamentação, que não permite alocação de recursos para estratégias de longo prazo, não garantindo, assim, a implementação destas estratégias.

Ao analisar a influência das práticas sociais relacionadas à estratégia como fator influente na implementação da mesma, a importância recai sobre a capacidade do gestor intermediário de materializar as estratégias. A estratégia como prática social traz importante contribuição para a análise do que é realmente feito pelos agentes “in loco”, enquanto criação e implementação de estratégias nas organizações. Este fator foi considerado pelos gestores como fator importante, especialmente quando revelado pela maioria (60%) destes (tabela 27) que a maneira própria de conduzir o processo na prática faz a diferença na implementação das estratégias. Esta posição converge com o entendimento de Jarzabkowski (2005), onde os gerentes, no processo de formação das estratégias de suas firmas, precisam lidar tanto com procedimentos formais quanto com as interações face a face.

Quanto indagados sobre a prática *do fazer* a estratégia, ou seja, o que eles fazem no dia-a-dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para executar as estratégias, 50% (tabela 28) revelou que utiliza a experiência como forma de contribuir com o aprendizado em torno da implementação das estratégias. Para estes, eles tem um papel fundamental na criação de um ambiente de aprendizagem, identificando problemas e tomando decisões estratégicas. Esta visão pode ser considerada como aprendizagem baseada na ação, que toma por base os princípios da aprendizagem pela experiência.

Este tipo conhecimento como as experiências de um indivíduo, suas emoções, valores e idéias, é considerado como conhecimento tácito, altamente pessoal e de difícil formalização (conhecimento explícito). Importante destacar, que o uso da experiência *no fazer* a estratégia pode tratar o futuro como no passado.

As interações constantes com seus pares foram citadas por 30% (tabela 28) dos gestores, que consideram os pares que fazem parte da sua equipe de trabalho ou que fazem parte do mesmo plano de ação.

Somente 15% (tabela 28) dos gestores consideram as práticas compartilhadas na prática *do fazer* a estratégia. Estes gestores se referiram

especialmente as equipes de aprendizado organizadas por tema (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos). Neste fórum (*práxis*) são identificadas lacunas/problemas com base em requisitos de excelência (PNQ) e compartilhadas ações para superá-los.

Com esta realidade infere-se que os aspectos práticos atinentes à implementação dos objetivos organizacionais estão mais relacionados a um fluxo de práticas sociais, com predomínio da construção coletiva como fruto de percepções, interações e ações na organização, e menos como resultado de programação estratégica.

Assim sendo, a análise e discussão dos dados revelam que os fatores dependência externa, convergência entre objetivos e ações, comunicação, participação e integração das áreas e grupos, recursos humanos e financeiros e capacidade do gestor intermediário materializar a estratégia foram identificados como os de maior influência para a implementação das estratégias em uma instituição de educação superior privada.

Respondidas as questões de pesquisa retoma-se o problema central que orientou o presente estudo:

- Como os fatores externos, internos e relacionados à prática social influenciam a implementação das estratégias em uma instituição privada de educação superior?

A análise e discussão dos dados revelam que os fatores internos propostos na tipologia de Bean e Kuh (1984), ainda são na opinião de 55% dos gestores, os que mais contribuem para a relação positiva entre implementação das estratégias e desempenho da organização. Ressaltam-se os fatores internos mais críticos: dificuldade de convergência entre objetivos e ações, comunicação, participação e integração e recursos humanos e financeiros.

O fato de apenas 15% dos gestores considerarem os fatores externos como os que mais contribuem para a relação positiva entre implementação das estratégias e desempenho da organização, podem estar relacionados especialmente na percepção de que pouco se pode fazer em relação às influências externas, que também afetam igualmente as demais organizações educacionais, com algumas diferenças em relação à regulamentação da organização pesquisada. No entanto,

dentre os aspectos externos de maior influência, destacam-se a dependência externa (regulamentação) e a demanda, na opinião de 90% dos gestores.

Ao considerar as práticas sociais como fator influente, destaca-se o papel do praticante da estratégia, ou seja, a maneira própria dos gestores, especialmente dos intermediários, de conduzirem o processo na prática, revelado por 25% dos gestores, que consideram a ação humana como decisiva na implementação das estratégias. No processo de *fazer* a estratégia, utilizam nesta frequência, o uso da experiência, interações constantes entre seus pares e práticas compartilhadas.

Conclui-se que o êxito do processo de implementação das estratégias na organização educacional estudada está relacionado à sua capacidade gerencial de adequar-se aos fatores externos e internos. Isto irá exigir dos seus gestores sensibilidade, visão e competência gerencial no sentido de identificar as oportunidades, definir os objetivos, recursos, comprometer pessoas e desenvolver as necessárias ações para uma efetiva atuação estrategicamente diferenciada e um efetivo desempenho que contribua para a sustentabilidade do empreendimento.

Percebe-se neste estudo a possibilidade de fazer o aprofundamento de outros aspectos relacionados à gestão estratégica, especialmente à implementação das estratégias em instituições privadas de educação superior.

Passa-se então, a sugerir futuras pesquisas que poderão ser realizadas a partir do tema proposto neste estudo.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Uma primeira abordagem para a sequência deste estudo poderia ser a ampliação da percepção em relação aos fatores influentes pesquisados para outros atores de uma organização educacional, como os docentes, pesquisadores e integrantes das áreas administrativas.

A partir desta pesquisa, considerando a importância do fator capacidade do gestor intermediário materializar a estratégia, aprofundar a investigação visando entender o que fazem no dia-a-dia de trabalho e quais ferramentas utilizam para executar suas atividades relacionadas à estratégia na prática.

As pesquisas futuras na área devem considerar os seguintes aspectos: validação dos fatores influentes na implementação das estratégias em outras instituições de educação superior, tanto privadas, como públicas. Além disso, sugere-se que um número maior de pesquisas seja realizado em outras organizações complexas de outros setores ou segmentos (hospitais, escolas, organizações públicas), observando se os mesmos fatores são influentes, contribuindo para a generalização dos resultados desta pesquisa.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO ALFA

Finalmente, visando melhorar os resultados obtidos com a implementação das estratégias na organização alfa, sugere-se as seguintes ações:

1. Desenvolver mecanismos de monitoramento sistemático do ambiente externo relacionados especialmente às tendências do mercado educacional e laboral e movimentos dos concorrentes, visando subsidiar as decisões estratégicas dos gestores.
2. Instituir a prática de gerenciamento das matrículas (conjunto de atividades que buscam resultados em termos de matrículas), com base na convergência do marketing para o foco no cliente (o que os clientes precisam), custo para o cliente, conveniência ou acesso facilitado ao conhecimento e comunicação de duas vias (relacionamento de longo prazo).
3. Desenvolver mecanismos de comunicação e envolvimento dos docentes, especialmente os de regime parcial, nos processos decisórios da organização, visando aproveitar sua alta qualificação, e desta forma minimizar a relativa autonomia e distanciamento das suas ações em relação às estratégias da organização.
4. Estabelecer níveis ou critérios de priorização para os objetivos estratégicos, sejam deliberados ou emergentes, e respectivos planos de ação, visando melhor integração entre objetivos e ações.
5. Capacitar os gestores, especialmente os intermediários, nas práticas relacionadas à estratégia, buscando convergir objetivos, ações e resultados. Destacam-se as

seguintes competências a serem desenvolvidas, necessárias para conduzir pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais: liderança, espírito empreendedor, visão de futuro, análise e solução de problemas, gestão de conflitos, tomada de decisão, integração de ações, alocação de recursos, análise dos resultados, controle das ações e motivação das pessoas para resultados.

6. Alocar recursos financeiros e humanos suficientes para ações estratégicas prioritárias fundamentais no desenvolvimento de suas capacidades para execução das estratégias.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Execução é a estratégia. Se o plano é certo, a execução é certa. Se a execução é certa, tanto faz como é o plano. Assim, a estratégia como prática social, entendida como a simples ação humana, ganha espaço e expõe uma realidade, pouco ainda percebida pelos gestores, pelo ainda modelo mental do planejamento linear, mas tão presente na organização alfa, como é o simples ato de respirar para a vida humana.

Portanto, a ênfase deste estudo esteve na importante etapa da gestão estratégica que é a implementação das estratégias. Conforme literatura relacionada, muitas organizações falham na consecução de objetivos estratégicos. Esta é uma realidade também das organizações educacionais, que por suas características de organização complexa, tem na implementação das estratégias as dificuldades potencializadas.

A experiência de quase trinta anos na organização pesquisada, atuando em diferentes funções, adicionada a percepção dos gestores em relação a gestão estratégica e a implementação das estratégias e análise documental, permitiu analisar e compreender melhor as práticas relacionadas a estratégia e fatores influentes e, desta forma, contribuir para melhorar a gestão das organizações educacionais.

As organizações educacionais são organizações singulares, com características peculiares, como complexa relação de interdependência com o

ambiente externo, muitos grupos de interesse influenciando decisões, autonomia de grupos e docentes, participação fluida, pouca articulação horizontal e vertical, processo complexo e não rotineiro e produtos e serviços intelectuais e especializados. Estas características foram identificadas na organização pesquisada e merecem dos gestores uma atenção especial e administração específica.

A dependência de fatores externos, a integração entre as áreas, o alinhamento de objetivos e ações, a comunicação da estratégia, a alocação adequada de recursos financeiros e humanos e a capacidade do gestor, especialmente dos intermediários, de materializar a estratégia foram os fatores identificados na organização alfa como os de maior influência no processo de implementação das estratégias.

Destaca-se ainda que nem todas as ações desenvolvidas na organização alfa são resultantes do planejamento praticado. Boa parte das ações praticadas é resultante das decisões praticadas na dinâmica da organização sem terem sido planejadas (estratégias emergentes), reforçando também a abordagem da estratégia como prática social, que imprime maior ênfase à ação e ao movimento, em oposição à visão estática da formulação e implementação proposto pelo modelo linear.

As estratégias não são exclusividade das organizações, mas sim, dos atores que as praticam, pois quem faz as estratégias são os estrategistas que, em sua essência conceitual, são pessoas. É no gestor que reside a arte e ciência de fazer e implementar as estratégias exigindo especialmente habilidades não só relacionadas a uma dimensão subjetiva, emocional e irracional, mas também racional e científica.

Tornar realidade as estratégias formuladas, sejam elas deliberadas, emergentes, é o que pode diferenciar uma organização educacional de outra. A diferença está na capacidade de implementação daquelas. A gestão estratégica nas organizações educacionais exige gestores com habilidades para lidar com suas características de organização complexa, bem como dos aspectos subjetivos e intuitivos neste tipo de organização.

5.5. PERFIL DA PESQUISADORA

Nascida em Blumenau, Santa Catarina, graduou-se em Administração de Empresas, em 1984, na FURB (Universidade Regional de Blumenau). Possui especialização em Administração de Recursos Humanos, em 1987, pela FURB e especialização em Gestores de Instituições de Ensino Técnico, em 1999, pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Participou de aperfeiçoamento profissional em Gestão e Administração de Formação Profissional, em 1994, na Alemanha (*Deustsche Stiftung für Internationale Entwicklung*).

É funcionária da organização pesquisada desde 1980. Atualmente é Vice-Diretora, onde atua também como consultora em gestão organizacional. Atuou como docente no curso de pós-graduação em gestão para excelência, na disciplina de metodologia para o ensino superior (elaboração de relatórios de gestão) na mesma organização. Foi avaliadora do modelo de excelência em gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (ciclos 2004, 2005 e 2006) e avaliadora e instrutora do modelo de excelência em gestão do Movimento Catarinense para a Excelência (ciclos 2005, 2006 e 2007).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria da C. de. **Um itinerário do pensamento de Edgar Morin**. In: CICLO DE ESTUDOS SOBRE “O MÉTODO” DE EDGAR MORIN. Instituto Humanitas UNISINOS. São Leopoldo (RS), 14 de abril de 2004.

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

BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**: research in the sociology of complex organizations. New York: Willey, 1971.

BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California (USA): McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996.

BEAN, J.P.; KUH, G.D. A typology of planning problems. **Journal of Higher Education**, v. 55, n.1, Jan./Feb.1984.

BIRNBAUM, R. **How colleges work**: the cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco-London (USA): Jossey-Bass Publisher, 1988.

BLAU, P. M. **The organization of academic work**. New York (USA): Wiley-Interscience, 1973.

_____. Universidades como organizações. **Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE)**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 10-26, jul./dez. 1984.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. **ProUni (Programa Universidade Para Todos)**: Dados e Estatísticas. Brasília: ME, 2006. Disponível em: <<http://prouni-inscricao.mec.gov.br/prouni/estatistica.shtml>>. Acesso em: 11 nov. 2008.

BRITO, Valquíria. **Decisão estratégica na universidade como resultado da interpretação ambiental**: um estudo de caso. Porto Alegre, 2000.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco (USA): Jossey Bass, 1995.

BRYSON, John M.; ALSTON, Farnum K. **Creating and Implementing Your Strategic Plan**. San Francisco (USA): Jossey Bass, 117 p. 1996.

BUNDT, J. Strategic Stewards: Managing Accountability, Building Trust. **Journal of public administration research & theory (Transaction)**, vol. 10, n. 4, p. 757-762, 2000.

CARDOSO, M. S. S. **Estratégia como prática social**. Disponível em: <<http://marcella-strategos.blogspot.com/2008/06/ee-aula-11-estrategia-como-prtica-social.html>>. Acesso em: 05 jun. 2009.

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

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge (USA): Massachusetts Institute of technology Press. 1962.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, out/dez. 2004.

COHEN, M.D.; MARCH, J.; OLSEN, J.P. Garbage can model of organization choice. **Administrative science quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G. **Leadership e ambiguity**. New York (USA): McGraw-Hill, 1974.

CONSTANTINO, L.; GÓIS, A. Número de faculdades privadas cresce 45% em todo o país. **Folha de São Paulo**, 3 ago. 2003.

DIDIER, Juliana M. de O. L.; LUCENA, Eduardo de A. **Aprendizagem de praticantes da estratégia**: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. O&S - v.15 - n.44 - Janeiro/Março – 2008.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CALDAS, Miguel ;

FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p.104-133.

DUARTE, M. C. de L.; RIBEIRO, P. C. A. Panorama da Educação Privada no Rio de Janeiro. **Jornal dos economistas**, n. 236, março de 2009. Disponível em: <http://www.corecon-rj.org.br/pdf/JE_marco2009.pdf>. Acesso em: 27 maio 2009.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The academy of management review**, v. 14, n. 4, Oct. 1989.

FORTE, S. H. A. C.; NOGUEIRA, E. M. M. M. **Posicionamento estratégico das IES's cearenses** – um estudo quantitativo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

GENTILI, P. **Universidades na penumbra**: neoliberalismo e reestruturação universitária. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HAGHETTE, André. **A liderança na universidade brasileira**. Brasília: Educação Brasileira, n. 16, p. 155-161, 1994.

HUMPHREY, Albert. **Análise SWOT**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT>. Acesso em: 25 maio 2009.

HALL, Richard. **Organizações**: Estruturas e Processos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HARDY, C e FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**. Rio Grande do Sul, Editora da Universidade/UFRGS, 1996.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida.** Porto Alegre. Editora Bookmann, 2006.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior 1998 e 2006.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 2 jun. 2009.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach.** London (UK): Sage, 2005.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa.** Porto Alegre, Bookman, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação.** 23 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____. **The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press, Jan. 2001.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1978.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Sociologia geral.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MACEDO, R. **Deforma universitária.** Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/>>. Acesso em: 2 jun. 2009.

MAFFEZOLI, L. É absolutamente inimaginável cursos de excelência com as condições sofríveis que a maioria dos economistas, atuando como docentes, encontram nas Instituições de Educação Superior. **Jornal dos economistas**, n. 236, março de 2009. Disponível em: <http://www.corecon-rj.org.br/pdf/JE_marco2009.pdf>. Acesso em: 27 maio 2009.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Da grande estratégia ao grande desempenho. **Harvard business review Brasil**, São Paulo, v. 83, n. 7, p. 27-34, jul. 2005.

MARIOTTI, H. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Atenas, 2000.

MARIOTTO, F. L. **Mobilizing emergent strategies**. Relatório nº 10/2000. Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. (Série Relatórios de Pesquisa).

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1998.

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

_____. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos – Centro Universitário São Camilo**. São Paulo, v.4, n. 1, p. 49-59, Jan./Jun. 1998.

_____. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – Um estudo de universidades brasileiras. In. XXVIII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

_____. **A Escola como organização complexa**. In: Ana Maria Eyng; Maria Lourdes Gisi. (Org.). Políticas e Gestão da Educação Superior: desafios e perspectivas. Ijuí: Editora Unijuí, 2007, v., p. 231-261.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. **Planejamento formal: mito e realidade**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO E III CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 21., Recife, 2003. Anais... Recife: ANPAE, 2003. p. 10-20.

MEYER JR., V; MURPHY, J. P. (Orgs.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária**. Um diálogo Brasil e Estados Unidos. 2. ed. Ampl. Florianópolis: INSULAR, 2003.

MEYER JR.; MANGOLIM, L.; SERMANN, L. I. C. **Planejamento e gestão estratégica**: viabilidade nas IES. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/victor.doc>>. Acesso em: 14 jun. 2008.

MEYER JR., V.; MUGNOL, G. Competição e estratégia no contexto das instituições de educação superior privadas. **Revista diálogo educacional**. Curitiba, v.4, n.11, p. 153-165, jan./abril 2004.

MEYER JR., V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior**: técnica ou arte? In: IV COLÓQUIO SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis, 2004.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. California (USA): Stanford University Press, 2003.

MILLET, John. **The academic community**: An essay on organization. New York (USA): McGraw-Hill, 1962.

MINTZBERG, H. The myths of MIS. **California management review**, v. 15, n. 1. Fall, 1972.

_____. **The structuring of organizations**, Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall. 1979.

_____. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey (USA): Prentice-Hall, 1991. p.12.

_____. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. **Revista exame administração**, São Paulo, p. 70-72, 14 set.1994.

_____. **A Criação artesanal da estratégia**. In: Montgomery, C. A. & Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 419 – 440, 1998.

_____. O contexto maduro. In: MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MOROSINI, M.; FRANCO, M. E. Dal Pai. Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafios em tempos de globalização – Dossiê: Política de Educação Superior no Brasil no contexto da reforma universitária. **Educação em revista**, n. 28, Curitiba Julho/Dezembro 2006.

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

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Elisio C. de. **Governança corporativa nas IES brasileiras.** Uma proposta para o setor de educação no Brasil, e os impactos do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2006.

PETTA, M. C. L. **A desnacionalização é um processo em curso.** Disponível em: <http://www.contee.org.br/secretarias/educacionais/materia_43.htm>. Acesso em: 27 maio 2009.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **Organizational decision making as a political process: The Case of a University Budget.** A. S. Q., 19,1974.

_____. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York (USA): Harper & Row Publishers, 1978.

PFEFFER, J. **Organizaciones y teoría de la organización.** Buenos Aires (AR): El Ateneo, 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAXEDES, C. L. **A disfunção burocrática em IES: uma amostragem.** Disponível em: <<http://www.filologia.org.br/vicnlf/anais/caderno05-01.html>>. Acesso em: 02 jun. 2009.

QUINN, James B.; VOYER, John. **Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia.** In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. O processo da estratégia. Bookman. Porto Alegre. 2001.

RAMA, C. **La complejidad de las organizaciones universitarias.** Conferencia dictada en la Universidad Autónoma de Honduras en el Encuentro sobre la Organización de la Universidad, en 31 de enero de 2008. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/clauidiorama/la-complejidad-de-la-organizaciones-universitarias>>. Acesso em: 31 maio 2009.

REIS, Fábio José Garcia dos. **Governança das IES no contexto do mercado educacional.** Disponível em: <http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Fabio_Gob-ies.pdf>. Acesso em: 26 maio 2009.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior privado como setor econômico.** 2002. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

SCOTT, Richard W. Organizations: rational, natural, and open systems. In: _____. **Conceptions of environments.** 4. ed. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1988. p. 123-148.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina.** 16ª ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

STACEY, R. D.; GRIFFIN, D.; SHAW, P. **Complexity and management.** New York: Routledge, 2000.

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

TORRES, C. A.; SCHUGURENSKY, D. The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization: Latin America in comparative perspective. **Higher education.** 2002, v. 43, n. 4, p. 429-445.

TRIPODI, Tony et al. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981., p. 40.

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

TURETA, C.; ROSA, A. R.; SANTOS, L. L. da S. **30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006**. Salvador (BA): EnANPAD, 2006.

WEICK, K. E. **Educational organizations as loosely coupled systems, administrative science quarterly**. v. 21, p.1-19, 1976.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**. Long Range Planning, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. **Practice perspectives on strategy: Unifying and Developing a Field**. In: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS, 2002, Anais... Academy of Management, 2002. C1.

WILSON, D. C. JARZABKOWSKI, P. **Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy**. European Manage Management Review, v.1, n.1, 2004.

WITHEREL, L. W. **OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises**. Paris (FRA): OECD Publishing, 2005.

YIN, R.K. **Discovering the future of the case study method in evaluation research**. Evaluation Practice, p. 283-290, 1994.

_____. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: FATORES INFLUENTES**I. PERFIL DO ENTREVISTADO**

Cargo que ocupa na organização: _____

TEMPO DE SERVIÇO na organização: _____ Anos

Escolaridade: () Graduação () Especialização () Mestrado
() Doutorado

IDADE: _____ Anos Gênero: () Masculino () Feminino

EXPERIÊNCIA COMO GESTOR: Na organização _____ Fora dela _____

1. GESTÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA

A Gestão Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização apropriadamente integrada ao seu ambiente. Estratégia, de forma geral, refere-se a um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações, de médio e longo prazos, que caracterizam o posicionamento de uma instituição num determinado contexto. (MEYER JR e MUGNOL, 2004).

1. Na sua percepção, a principal função do planejamento em uma organização é:

- a. () Alinhar objetivos e ações
- b. () Atender às exigências de grupos de interesse
- c. () Representar simbolicamente as iniciativas organizacionais
- d. () Outra. Especifique _____

2. Em sua opinião, a gestão estratégica na prática, alinha:

- a. () Objetivos, ações, metas e recursos
- b. () Oportunidades e riscos do ambiente externo e as oportunidades organizacionais
- c. () Comportamento calculado em situações não programadas
- d. () Outra. Especifique _____

3. No seu entendimento, as estratégias na organização são essencialmente:

- a. () Planejadas
- b. () Emergentes (praticadas sem terem sido planejadas, fruto da dinâmica da organização)
- c. () Práticas sociais (construção coletiva fruto de percepções, interações e ações)
- d. () Outra. Especifique _____

2. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

É a etapa da gestão estratégica que busca materializar as intenções estratégicas da organização. Envolve as atividades de desdobramento da estratégia em projetos (planos) estratégicos pelas áreas e setores, definição de indicadores de desempenho e suas metas, elaboração de orçamento, comunicação das estratégias e metas e avaliação permanente do desempenho.

4. No seu entendimento, a implementação das estratégias depende em essência de:

- a. Programação
- b. Liderança do responsável pelas ações
- c. Influência grupal
- d. Outra. Especifique _____

5. Na sua percepção, a implementação de estratégias na organização tem sido:

- a. Muito eficaz (A maior parte das ações foram implementadas)
- b. Eficaz (Boa parte da ações propostas foram implementadas)
- c. Pouco eficaz (Poucas ações foram efetivamente implementadas)
- d. Outra. Especifique _____

3. FATORES INFLUENTES

6. Em ordem de importância, destaque os fatores que mais afetam a implementação de estratégias na organização. Assinale o número (1) para o menos importante e (9) para o mais importante):

- a. Dependência de fatores externos
- b. Clareza dos objetivos
- c. Participação (dos agentes organizacionais) nas decisões estratégicas
- d. Comunicação de informações relacionadas aos objetivos, estratégias, recursos, prazos e resultados esperados
- e. Disponibilidade de recursos (financeiros, humanos, físicos e organizacionais)
- f. Interdependência entre objetivos e ações
- g. Capacidade do gestor intermediário materializar as estratégias da alta gestão
- g. Capacidade do gestor de pensar e agir
- h. Estratégias mal formuladas
- i. Outra. Especifique _____

7. Destaque, das alternativas, a seguir, o fator externo que mais influencia a implementação das estratégias na sua organização:

- a. Político e Legal
- c. Competição
- d. Demandas dos clientes
- e. Outra. Especifique _____

8. No seu entendimento, o monitoramento dos fatores externos na organização ocorre:

- a. Frequentemente
- b. Esporadicamente

- c. () Não existe monitoramento
d. () Outra. Especifique _____

9. Na sua percepção, os objetivos estratégicos da organização são:

- a. () Claros
b. () Ambíguos
b. () Obscuros
d. () Outra. Especifique _____

10. Na sua percepção os esforços empreendidos na organização para o alcance dos objetivos estratégicos estão:

- a. () Integralmente focados em ações alinhadas aos objetivos estratégicos
b. () Parcialmente focadas nas ações alinhadas aos objetivos estratégicos
c. () Não há foco em ações alinhadas aos objetivos estratégicos
d. () Outra. Especifique _____

11. No que se refere a participação de gestores (diretores, coordenadores de áreas e cursos) na implementação das estratégias na organização seu entendimento é que:

- a. () Existe participação efetiva
b. () Participação é de alguns grupos
c. () Inexiste uma participação efetiva
d. () Outra. Especifique _____

12. Na sua percepção, a comunicação utilizada para orientar a implementação de estratégias pode ser considerada:

- a. () Eficaz
b. () Ineficaz
c. () Rara
d. () Outra. Especifique _____

13. O monitoramento ao processo de implementação das estratégias se materializa por meio de :

- a. () Avaliações parciais
b. () Metas programadas e indicadores
c. () Não existem mecanismos de monitoramento
d. () Outra.

Especifique _____

14. Identifique qual a opção que melhor reflete a interdependência entre as diversas áreas e unidades da IES na implementação das estratégias:

- a. () Forte integração entre as áreas e unidades
b. () Fraca integração entre as áreas e unidades
c. () Unidades funcionam de forma autônoma e sem integração
d. () Outra. Especifique _____

15. Destaque a opção que melhor reflete a convergência entre objetivos e ações:

- a. () Forte convergência
b. () Convergência deficiente
c. () Inexiste convergência

d. () Outra. Especifique _____

16. Destaque a opção que melhor reflete a importância dos recursos organizacionais para a implementação das estratégias:

16.1 Financeiros

a. () Volume de recursos adequado para implementação das estratégias

b. () Recursos estão sempre insuficientes

c. () Hiato entre planejamento e orçamento

d. () Outra. Especifique _____

16.2 Humanos

a. () Competências adequadas à implementação das estratégias

b. () Competências escassas à implementação das estratégias

c. () Competências incompatíveis com as estratégias a serem implementadas.

d. () Outra. Especifique _____

16.3 Organizacional

a. () Infraestrutura adequada para a implementação das estratégias

b. () Prestígio da organização favorece a implementação das estratégias

c. () Infraestrutura inadequada à implementação das estratégias

d. () Outra. Especifique _____

17. Em sua opinião, o que melhor caracteriza o trabalho de implementação de estratégias pelos gestores da organização:

a. () A maneira como seguem à risca o planejamento formulado

b. () A maneira própria de conduzir o processo na prática

c. () A forma pessoal de interpretar a realidade

d. () Outra. Especifique _____

18. Na sua percepção, o trabalho dos gestores de *fazer a estratégia*, pode ser melhor representado por:

a. () interações constantes com seus pares

b. () uso da experiência (aprendizado)

c. () práticas compartilhadas

d. () Outra. Especifique _____

19. Na sua percepção, na implementação das estratégias o gestor intermediário (coordenadores de áreas, de cursos e projetos especiais):

a. () Contribui significativamente

b. () Contribui ocasionalmente

c. () Não influencia na implementação de estratégias

d. () Outra. Especifique _____

20. No seu entendimento há relação entre implementação de estratégias e o desempenho da organização?

a. () Sim

b. () Não

Caso tenha respondido **Sim**, responda a questão 21. Caso tenha respondido **negativamente** passe para a questão 22:

21. Que fator contribui para a relação “estratégia e desempenho”?

- a. () fatores externos (econômicos, regulamentares, políticos, clientes)
- b. () fatores internos (objetivos, comunicação, recursos, participação, integração)
- c. () maneira própria dos gestores executarem as estratégias
- d. () Outra. Especifique _____

22. Que fator contribui para dificultar a implementação das estratégias?

- a. () fatores externos (econômicos, regulamentares, políticos, tecnológicos e sociais)
- b. () fatores internos (objetivos, comunicação, recursos, pessoas, participação, integração)
- c. () cultura que privilegia a maneira própria dos gestores executarem as estratégias
- d) Outra. Especifique _____

23. Na sua opinião, o que poderia ser sugerido no sentido de tornar mais relevante e eficaz a implementação de estratégias na organização?

24. Você acredita que existe uma maneira própria do gestor, na sua área de competência, de fazer com que as estratégias se tornem realidade? Qual é a sua forma de contribuir com este processo?

ANEXO B

METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO e IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

(Fonte: Instrução Corporativa da Organização Alfa: Estratégias e Planos)

1 Formulação do Plano Estratégico

Na elaboração/revisão do plano estratégico são revisados a missão, visão, negócio e valores, política da qualidade e proposta de valor, analisando os cenários externos e internos, por meio de *inputs* que permitem definir o posicionamento estratégico em relação aos principais produtos, assim como os temas e objetivos que levarão ao alcance da visão da organização.

O processo de planejamento estratégico corporativo utiliza técnicas como a definição de cenários prospectivos, temas no mapa estratégico e de conquistas para atendimento da visão.

O mapa estratégico contém os objetivos estratégicos. O alcance destes objetivos é medido através de indicadores de desempenho. Para dar suporte e melhorar o resultado dos indicadores são estabelecidas iniciativas estratégicas e planos associados.

As iniciativas estratégicas são definidas apenas no âmbito corporativo, ou seja, pela direção geral (mantenedora), e devem apresentar um conjunto de ações estratégicas indispensáveis para o atendimento de um objetivo estratégico ou para mitigar um risco empresarial. Para estas iniciativas e planos é feita a provisão de recursos no orçamento financeiro ou plano de investimento.

Para acompanhar as estratégias são estabelecidos indicadores de desempenho e metas que são sistematicamente avaliadas.

Os riscos empresariais da corporação também são identificados no processo de formulação das estratégias, por meio da análise dos *inputs* internos e externos.

A metodologia aplicada para elaboração/revisão do plano estratégico está demonstrada na figura 4 (p. 166).

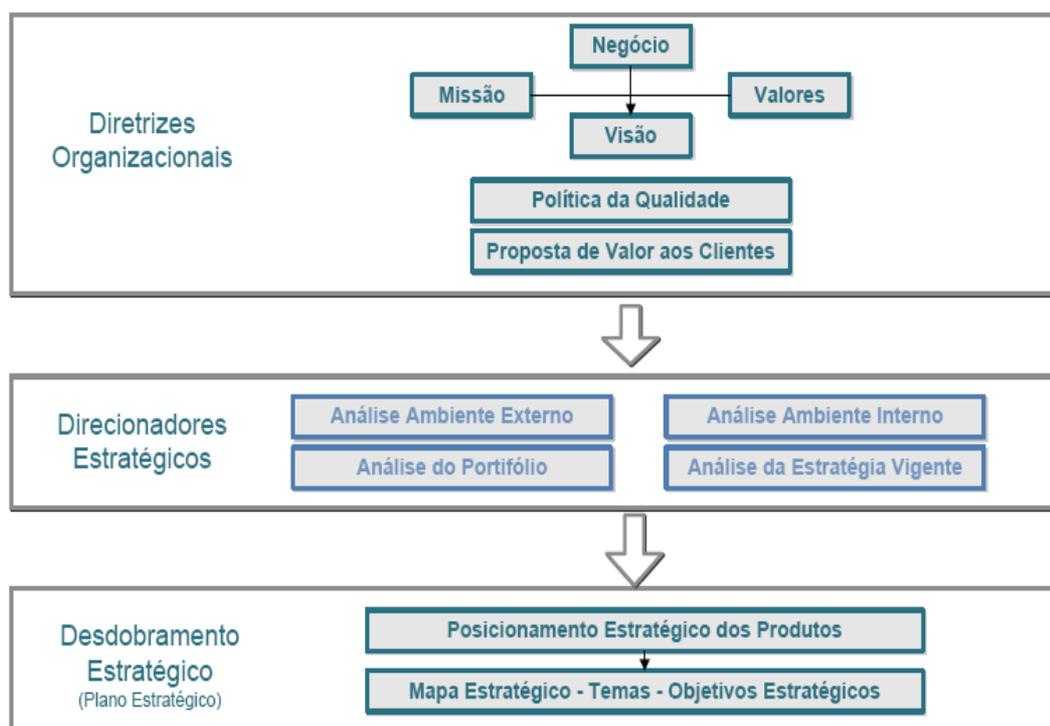


Figura 4 - Etapas da Elaboração do Plano Estratégico

Fonte: Instrução Corporativa “Estratégias e Planos” da Organização.

2 Implementação da Estratégia

2.1 Desdobramento da Estratégia

Após a formulação/revisão da estratégia em nível macro (corporação), através do plano estratégico, este é desdobrado para a organização com a elaboração de um plano de trabalho, visando a implementação das estratégias.

Desta forma, o plano de trabalho da organização é resultado de um processo anual de desdobramento e alinhamento do mapa estratégico corporativo para a organização.

A Figura 5 (p. 167) apresenta o macro processo de desdobramento da estratégia (plano estratégico) em plano de trabalho.

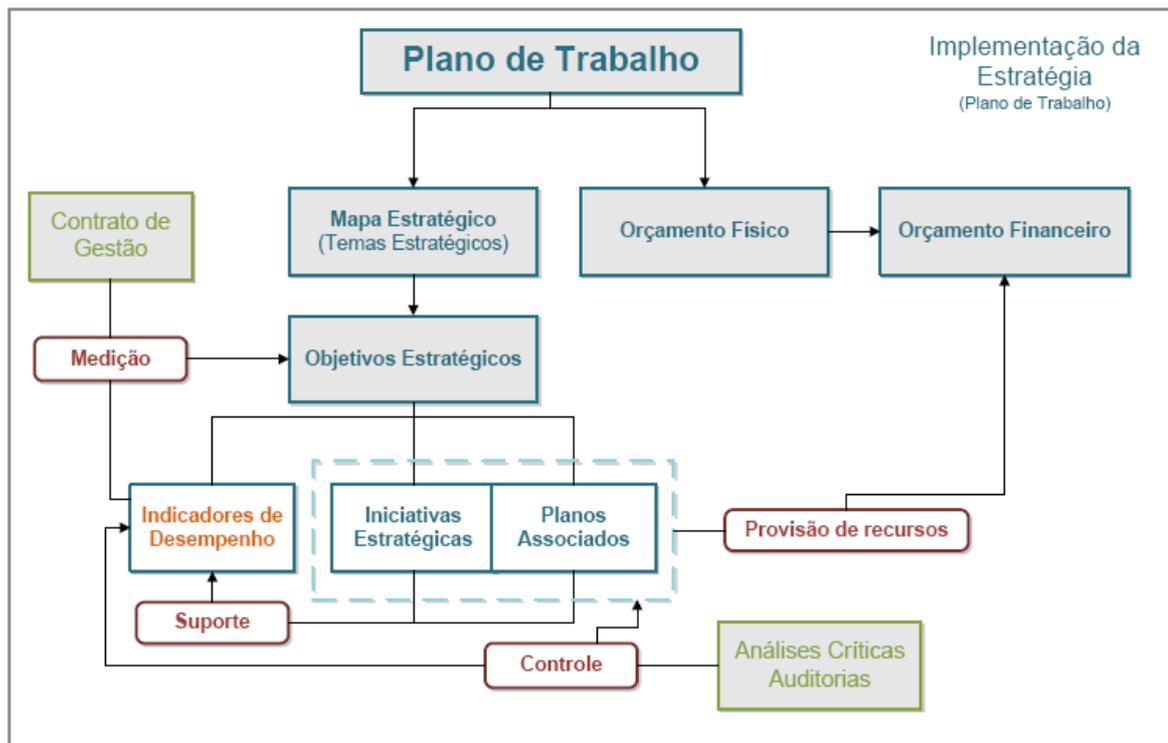


Figura 5 - Desdobramento da Estratégia

Fonte: Instrução Corporativa “Estratégias e Planos” da Organização.

A elaboração do plano de trabalho da organização como desdobramento do plano estratégico da corporação, segue a seguinte metodologia (figura 6, p. 167):

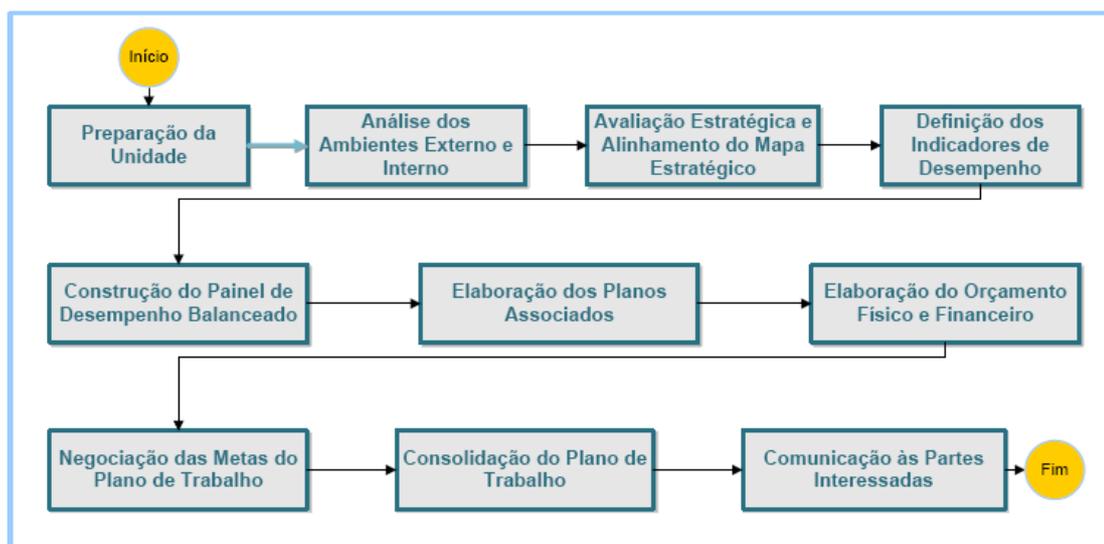


Figura 6 - Etapas da Elaboração do Plano de Trabalho da Organização

Fonte: Instrução Corporativa “Estratégias e Planos” da Organização.

a) Preparação na organização

Nesta etapa a organização formaliza a equipe de planejamento, formada pelo comitê de gestão e outros colaboradores que a direção convidou. A organização faz uma avaliação das informações existentes para subsidiar a análise dos ambientes externos e internos e montou um cronograma alinhado aos prazos de finalização propostos pela direção geral (mantenedora).

b) Análise dos Ambientes Externo e Interno;

Objetiva identificar as diversas oportunidades e ameaças, existentes no ambiente externo à organização, bem como as forças e fraquezas, pertencentes ao ambiente interno. A análise considera os seguintes dados de entradas, os mais recentes disponíveis:

- a) Análise de aspectos socioeconômicos;
- b) Resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores;
- c) Resultado da avaliação da qualidade do produto;
- d) Resultado da avaliação da qualidade em gestão;
- e) Mapa estratégico e painel de desempenho balanceado da organização;
- f) Pesquisas de mercado (demanda, satisfação, imagem).

Além das informações acima a organização complementa a análise dos ambientes externo e interno, considerando:

- a) Informações comparativas de referenciais pertinentes;
- b) Análise das conclusões da análise crítica de desempenho global;
- c) Análise das necessidades da sociedade local;
- d) Questionário de auto-avaliação das necessidades dos fornecedores;
- e) Avaliação de portfólio, realizada pela organização.

Para garantir a integridade dos dados socioeconômico citados na alínea “a)”, a organização possui um convênio com o Ministério do Trabalho, para ter acesso aos dados da relação anual de informações sociais (RAIS), por meio da qual, utiliza números de emprego (faixa etária, salarial, escolaridade, entre outros) e desemprego, quantidade de estabelecimentos por atividade econômica e região ou município. Estes dados têm integridade garantida, pois as empresas que não responderem a pesquisa estão sujeitas às penalidades previstas por lei, reduzindo assim a margem de erro.

Também são consultados, com freqüência, no mínimo, anual, instituições e organizações com reconhecida competência (como por exemplo IBGE, MEC/INEP, SEE) sobre uma série de indicadores sociais e econômicos.

O resultado esperado da etapa de análise dos ambientes é a identificação de aspectos priorizados. Para a priorização dos aspectos do ambiente externo e interno, a organização utilizou a técnica Metaplan.

c) Avaliação Estratégica e Alinhamento do Mapa Estratégico

Esta etapa tem o intuito de avaliar a correlação dos aspectos priorizados na análise dos ambientes, com os temas, objetivos e iniciativas estratégicas do mapa corporativo do *Balanced Scorecard* (BSC).

- a) Apresenta a síntese do BSC corporativo (mapa estratégico e painel de desempenho balanceado) e diretrizes organizacionais (missão, visão, negócio, política e valores) ao comitê de gestão e promoveu a disseminação e entendimento de cada uma delas.
- b) Compara os aspectos priorizados da análise do ambiente com os temas, objetivos e iniciativas estratégicas do mapa corporativo do BSC, preenchendo o formulário “registro de avaliação estratégica”.
- c) Com o resultado da tabela, inicia-se o alinhamento do mapa estratégico da organização com o corporativo. Caso haja algum objetivo estratégico corporativo, no qual a organização não tenha ações, este pode ser desconsiderado de seu mapa estratégico.

No alinhamento do mapa estratégico da organização, são considerados os seguintes aspectos:

- a) Os objetivos estratégicos corporativos coerentes com os aspectos relevantes priorizados pela organização, devendo estar no mapa da organização;
- b) A organização não pode definir perspectivas, temas e objetivos estratégicos diferentes do corporativo;
- c) Todos os temas estratégicos corporativos devem constar do mapa da organização;
- d) A organização deve optar em ter pelo menos um dos objetivos estratégicos corporativos definidos para cada um dos temas estratégicos.

d) Definição de Indicadores

Associados aos objetivos estratégicos são definidos indicadores de desempenho que monitoram o alcance de tais objetivos (da estratégia), sendo denominado de indicadores estratégicos, o que assegura a relação entre estratégia e o sistema de medição.

A organização estabelece também indicadores específicos, além dos corporativos, definidos como obrigatórios. Caso haja a necessidade de novos indicadores estratégicos a organização deve considerar as características mínimas previstas em instrução corporativa específica.

Caso os indicadores não possam ser definidos como estratégicos, e sejam relevantes para organização, podem ser acompanhados como indicadores operacionais, podendo cadastrar sua meta e padrão em *software* específico.

Para definição das metas dos indicadores, verifica-se a coerência quando os mesmos já são resultantes de outros e que não podem ser estabelecidos sem considerar a relação causa efeito. Alguns indicadores estratégicos somente tiveram metas definidas após etapa de orçamento físico e financeiro na organização.

As metas dos indicadores são definidas para o período mínimo de 6 meses e 1 ano, para possibilitar a análise crítica semestral.

e) Construção do Painel de Desempenho Balanceado

A estratégia da corporação é implementada através das iniciativas estratégicas corporativas e na organização por meio dos planos associados.

Corporativamente, a construção do painel de desempenho balanceado tem a finalidade de desdobrar objetivos estratégicos em iniciativas estratégicas e em indicadores de desempenho.

Para cada objetivo estratégico são definidas as iniciativas estratégicas (direção geral), os indicadores, suas metas e seus padrões de desempenho.

No âmbito da organização, não são definidas iniciativas estratégicas, apenas são relacionados quais os planos associados, atendem aos objetivos estratégicos do mapa. O registro do painel de desempenho é feito em *software* específico.

f) Planos de Ação Associados

Os aspectos priorizados pela organização nas etapas de análises de ambiente e avaliação estratégica são atendidos no contexto do plano associado.

Os planos de ação obrigatórios para a organização, que são elaborados anualmente, e que compõem o conjunto chamado de plano de trabalho da organização são os descritos abaixo.

Os planos listados abaixo foram elaborados no momento da revisão do plano anual de trabalho:

- a) Plano Anual de Comparação;
- b) Plano de Desenvolvimento de Pessoas (dimensionamento e treinamento);
- c) Plano de Investimentos.

Os planos listados abaixo são elaborados conforme as informações vão sendo coletadas e repassadas para a organização:

- a) Auditorias de Gestão - Auditoria da ISO;
- b) Auditoria da Qualidade do Produto Educação;
- c) Auditoria da Qualidade do Produto Serviços Tecnológicos;
- d) Saídas da Análise Crítica do Desempenho Global e do Sistema de Gestão;
- e) Auditoria (financeira) independente externa;
- f) Pesquisas de Mercado (satisfação, imagem);
- g) Diagnóstico Ambiental;
- h) Programa 5Ss;
- i) Pesquisa de Clima Organizacional;
- j) PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;
- l) Necessidades da Sociedade;
- m) Necessidades dos Fornecedores;
- n Auditoria Externa ISO 9001:2000 BRTÜV (Quando aplicável);

Os Planos citados nas alíneas acima objetivam subsidiar a previsão dos recursos que serão orçados pela organização.

Todos os planos são cadastrados em software específico permitindo acompanhamento pelos responsáveis pelas ações e gestores.

g) Elaboração do Orçamento Físico e Financeiro

Anualmente, a organização elabora o orçamento físico e financeiro e registram os dados no software ERP. O núcleo controladoria realiza treinamento anual com as responsáveis por este processo na organização, alinhando conceitos e orientações, auxiliado pelo manual de elaboração do orçamento físico e financeiro.

Na construção do orçamento físico e financeiro, as áreas responsáveis prevêm os recursos necessários para execução das ações previstas nas iniciativas estratégicas (corporação) e planos associados (organização).

h) Negociação das Metas do Plano de Trabalho (Contrato de Gestão)

Anualmente, é realizado um processo de negociação pela organização com a diretoria geral (mantenedora). Nesta reunião de negociação é apresentado o plano da organização para o ano seguinte, assim como se discute necessidades de recursos e estabelecimento de metas para o contrato de gestão. Após a negociação das metas entre organização e corporação, estas são registradas nos respectivos softwares para monitoramento posterior.

As regras em relação ao contrato de gestão foram estabelecidas no documento “regulamento do plano de participação nos resultados – PPR”.

Desta forma, o contrato de gestão firmado entre a corporação e a organização estabelece metas de alto desempenho atrelado a um plano de participação nos resultados, incentivando desta forma o alcance dos resultados acordados.

i) Consolidação dos Planos de Trabalho

A organização tem um documento síntese do plano de trabalho onde estão descritos o processo de revisão, com registros de suas etapas e relacionando quais os planos associados foram resultantes e em quais softwares foram registrados.

O plano de trabalho corporativo e da organização é composto, no mínimo, pelo conjunto de diversas informações, registrados no tempo certo em *softwares* específicos:

- a) Mapa Estratégico da Unidade
- b) Painel de Desempenho Balanceado;
- c) Iniciativas estratégicas desdobradas (somente para corporação);
- d) Plano Anual de Comparação;

- e) Planos de Ação Associados;
- f) Orçamento Físico;
- g) Orçamento Financeiro.

j) Comunicação às Partes Interessadas

O Plano de Trabalho da corporação e da organização são comunicados a todas as partes interessadas, conforme a pertinência do seu conteúdo para cada uma das partes interessadas. Os mecanismos utilizados para fazer esta comunicação são: reuniões, distribuição do documento ou folder, quadros de aviso, publicações internas e externas. O mapa estratégico não pode ser divulgado externamente, sem prévia autorização da Direção Geral.

l) Revisão do Plano

A revisão do plano de trabalho da organização pode acontecer a qualquer momento, incluindo iniciativas e/ou ações, porém as metas dos indicadores deverão ser definidas para o período de 01 ano. Quando a periodicidade do indicador permitir, a meta também deve ser para períodos inferiores há 01 ano.

As alterações nas iniciativas estratégicas (prazos e responsáveis) devem ser justificadas no próprio *software*, sendo verificadas nas auditorias internas.

2.2 Monitoramento da Implementação da Estratégia

As principais formas de monitoramento da implementação da estratégia são (figura 7, p. 174):



Figura 7 - Monitoramento da Implementação das Estratégias
 Fonte: Instrução Corporativa “Estratégias e Planos” da Organização

a) Acompanhamento das Iniciativas Estratégicas

Mensalmente é feito pela corporação um levantamento geral das ações pendentes e orçamento previsto e realizado relativo às iniciativas estratégicas.

O resultado deste levantamento é enviado, por email, aos responsáveis e respectivas diretorias para avaliação e verificação da necessidade de interação. É apresentado um resumo executivo com essas informações para a Direção mensalmente.

As alterações nas iniciativas estratégicas (prazos e responsáveis) devem ser justificadas no próprio *software*, restritas a corporação.

b) Acompanhamento dos Planos de Ação Associados

No mínimo, mensalmente, são emitidos relatórios de gestão e controle dos planos associados no *software* específico e tratadas as ações em atraso.

Para orientações de como emitir relatórios de gestão e controle dos planos associados e das iniciativas estratégicas foi elaborado um manual de operações.

c) Análise Crítica do Desempenho Global e Análise Crítica do Sistema de Gestão

Durante a análise crítica são avaliados os resultados indicadores de desempenho bem como o status das iniciativas estratégicas e planos associados.

A reunião de análise crítica do desempenho global tem periodicidade semestral e participam desta reunião o comitê de gestão, composto pela direção, representante da direção para sistema de gestão e coordenadores de áreas. Nesta reunião são analisados os resultados dos indicadores estratégicos em relação a meta, tendência e referencial comparativo. São analisadas as causas para resultados adversos e definidas ações preventivas.

A reunião de análise crítica do sistema de gestão, com periodicidade anual, analisa os resultados das auditorias da qualidade, registros de não-conformidades e outras questões relacionadas ao sistema de gestão. Participam desta reunião o comitê de gestão, composto pela direção, coordenadores de áreas e representante da direção para sistema de gestão.

Nas análises críticas também é feito o acompanhamento do status das iniciativas estratégicas e dos planos associados.

c) Auditorias de Gestão e Qualidade do Produto

Durante as auditorias de gestão e produto, com periodicidade anual, é verificado o *status* das iniciativas estratégicas e planos associados bem como se as análises críticas estão sendo realizadas adequadamente.

d) Visita de Acompanhamento do Contrato de Gestão

As visitas são realizadas pela diretoria da corporação junto as suas unidades. As visitas são realizadas semestralmente, onde é feita uma avaliação geral do plano de trabalho da organização, focando nos indicadores do contrato de gestão.

ANEXO C

Avaliação	Objetivo	Quem e quando realiza	Quem interage no processo
Contábil e Financeira	Verificar se as práticas administrativo-financeiras estão de acordo com os procedimentos internos e a legislação pertinente.	TCU e auditorias internas preventivas. Anualmente.	Área administrativa e financeira da Faculdade e a Direção.
Avaliação Externa do Sistema de Gestão (PNQ)	Verificar a adequação ao modelo de gestão preconizado pela FPNQ (avalia os critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Mercado, Responsabilidade sócio/ambiental, Informação e Conhecimento, Processos, Pessoas e Resultados).	Banca de avaliadores externos vinculados a FPNQ. Esta avaliação está sujeita a uma escolha aleatória, dentre as Faculdades que fazem parte da corporação (mantenedora). Anualmente.	Todos os colaboradores por meio dos processos referentes às suas atividades.
ISO 9001:2000	Verificar a adequação aos requisitos da NBR ISO 9001:2000 (Sistema de Gestão da Qualidade, Responsabilidade da Direção, Gestão de Recursos, Realização do produto, Medição, Análise e Melhoria).	Auditores externos do organismo certificador. Realizada a cada 2 anos.	Todos os colaboradores, por meio dos processos referentes às suas atividades.
Avaliação Interna da Qualidade de Gestão	Verificar o grau de aplicação aos critérios estabelecidos pelo PNQ e também os requisitos da NBR ISO 9001.	Avaliadores Internos. Anualmente.	Todos os colaboradores, por meio dos processos referentes às suas atividades.
Avaliação da Qualidade do Produto	Avalia o Desempenho da Área de Educação com base em critérios estabelecidos pelo MEC.	Avaliadores Internos. Anualmente.	Todos os colaboradores, por meio dos processos referentes às suas atividades.

Avaliação Institucional (SINAIS)	Verificar o atendimento às 10 dimensões, para atendimento a Lei 10.861, que instituiu o Sistema de Avaliação.	MEC . Anualmente é encaminhado o relatório de auto-avaliação. A avaliação <i>in loco</i> é definida pelo MEC.	Comitê de Educação e docentes
Pesquisa de Clima Organizacional	Avalia a satisfação dos colaboradores em diversos requisitos.	Pesquisa que segue a metodologia do <i>Great Place to Work Institute</i> .	Todos os colaboradores (no mínimo 70%).
Acompanhamento do Contrato de Gestão	Verificar o grau de atendimento das metas estabelecidas no Contrato de Gestão realizado anualmente entre a organização e a corporação.	Diretores da corporação. Semestralmente.	Comitê de Gestão: Diretores, coordenadores de área, representante da direção.
Programa 5S	Realizar acompanhamento do processo de 5S em todos os ambientes.	Representante da Direção e Consultor da Qualidade. Semestralmente.	Todos os colaboradores.
Reunião Geral	Repassar informações sobre os resultados e <i>status</i> dos planos de ação.	Direção, coordenadores de áreas e coordenadores de cursos. As reuniões são realizadas trimestralmente.	Todos os colaboradores.
Reunião do Comitê de Gestão	Acompanhar as estratégias e planos de ação.	Direção e Facilitadores de Núcleos e Coordenadores de Cursos. As reuniões são realizadas quinzenalmente.	Comitê de Gestão: Diretores, coordenadores de área, representante da direção.
Reunião do Comitê de Educação	Acompanhar indicadores e planos de ação relacionados às questões acadêmicas.	Direção e coordenação pedagógica	Comitê de Educação: Direção, coordenadores de área, coordenadores de cursos, coordenação pedagógica, bibliotecária, secretária escolar.

Análise crítica do desempenho global	Avaliar criticamente os resultados dos indicadores estratégicos em relação às metas, tendência e referencial comparativo.	Direção e representante da direção. Semestralmente.	Comitê de Gestão: Diretores, coordenadores de área, representante da direção.
Análise crítica do sistema de gestão	Avaliar criticamente os resultados das auditorias da ISO 9001, sistema de gestão e registros de não-conformidades.	Direção e representante da direção. Anualmente.	Comitê de Gestão: Diretores, coordenadores de área, representante da direção.

Quadro 7 - Mecanismos de monitoramento das estratégias e planos de ação

Fonte: Organização.